

Grado Universitario Ingeniería en Tecnologías Industriales
2017-2018

TRABAJO FIN DE GRADO

Escuela Politécnica Superior
Departamento de Ingeniería Mecánica
Área de Ingeniería de Organización

**PLAN DE NEGOCIO DE VENTA Y
DISTRIBUCIÓN “ONLINE” DE PRODUCTOS
TEXTILES (Específico)**

Autor: Josué Sánchez Gutiérrez
Tutor: José Rafael de Gregorio Pérez

INDICE Contenido

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
1. INTRODUCCION	11
1.1 EL PROYECTO FIN DE CARRERA.	11
1.2 MOTIVACIÓN	12
1.3 RESUMEN EJECUTIVO.....	13
2. OBJETIVOS	15
3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	16
3.1 ANALISIS DE OPORTUNIDAD	16
3.2 MISION, VISION Y VALORES	18
3.3 LIENZO CANVAS.....	19
3.4 ANALISIS DAFO	20
4. ESTUDIO DEL SECTOR.....	21
4.1 INTRODUCCIÓN AL SECTOR, PRINCIPALES MAGNITUDES Y ESTRUCTURA DE SECTOR. ...	21
5. EL ENTORNO.....	25
5.1 GRADO DE CONCENTRACION.....	25
5.2 ANALISIS PESTEL.....	27
5.3 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	33
6. PLAN DE OPERACIONES.....	39
6.1 LOCALIZACION DE LA EMPRESA	39
6.2 PROCESOS DE PRODUCCION (DIAGRAMA DE FLUJO)	45
6.3 DISEÑO DE LAS INSTALACIONES.....	49
6.4 PROCESOS DE COMPRA Y PROVEDORES.....	50
6.5 SERVICIO POSTVENTA Y METODOS DE MEJORA.....	54
7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.	56
7.1 ORGANIGRAMA.....	56
7.2 CATEGORIAS DE PERSONAL.....	57
7.3 RECLUTAMIENTO.....	59
7.4 CONDICIONES LABORALES	60
7.5 GASTOS EN PERSONAL	62
8. PLAN DE MARKETING	65
8.1 MARKETING ESTRATÉGICO.....	65
8.1.1 Selección de clientes objetivos.	65

8.1.2 Estudio de la competencia	67
8.1.3 Análisis de la propuesta de valor y la diferenciación	69
8.2 MARKETING OPERATIVO	71
8.2.1 Producto y/o servicio	71
8.2.2 Punto de venta	74
8.2.3 Fijación del precio.	75
8.2.4 Promoción y Publicidad. Marketing Online.....	77
9. PLAN ECONOMICO FINANCIERO	79
9.1 INGRESOS.	79
9.1.1 Previsión de ventas	79
9.1.2 Previsión de Gastos (Análisis de COSTES)	82
9.2 CALCULO DEL BREAK-EVENT POINT.	86
9.3 FINANCIACIÓN.....	89
9.4 CUENTA DE RESULTADOS.....	90
9.5 FLUJOS DE CAJA (CASH FLOW)	93
9.6 BALANCES	96
9.7 RENTABILIDAD Y CAPACIDAD FINANCIERA	99
9.8 CONCLUSIONES FINANCIERAS.....	102
10. ASPECTOS FORMALES	103
10.1 FORMA JURIDICA.....	103
10.2 CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD	104
10.3 PREVENCION DE RIESGOS LABORALES.....	105
11. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.	106
12. CONCLUSIONES	107
13. BIBLIOGRAFIA	108

INDICE GRAFICAS

Grafica 1.3 N.º compradores moda online por trimestre 2014-2017 Fuente: Statista.com	13
Grafica 2. Ciclo de Vida de un producto. Fuente: gestiopolis.com	15
Grafica 3.1 Peso comercio electrónico sobre el total en moda. Fuente: Informe ecommerce 2018.....	17
Grafica 4.1 Evolución N.º empresas textiles en España. Fuente: technoindustria.wordpress.com	22
Grafica 5. Peso ecommerce sobre Total de ventas en Volumen. Fuente. Informe ecommerce 2018.....	22
Grafica 6. Peso del ecommerce moda por categorías. Fuente: Informe ecommerce 2018	23
Grafica 7. Evolución prendas de vestir en España 2012-2017. Fuente: Informe ecommerce moda 2018	23
Grafica 8. Cuotas de mercado en función del N.º. de habitantes. Fuente: Informe ecommerce 2018.....	24
Grafica 9. Número de empresas por CCAA, Industria textil 2017. Fuente: INE	26
Grafica 10. Número de empresas por CCAA, confección de prendas de vestir 2017. Fuente INE	26
Grafica 11. Cuota de mercado en Madrid y BCN. Fuente: Informe ecommerce 2018	27
Grafica 12. Crecimiento PIB. Fuente: BBVA	29
Grafica 13. Tendencia creación de empresas. Fuente: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad social. Junio 2018.	29
Grafica 14. Gasto medio por Hogar. Fuente: INE.....	30
Grafica 15. Número de compradores online en España en 2016 por rangos de edad. Fuente: statista.com.....	66
Grafica 16. GRAFICA PRECIO CALIDAD. ELABORACIÓN PROPIA	69
Grafica 17. Break-Event Point Realista. Elaboración propia	86
Grafica 18. Break-Event Point Pesimista. Elaboración propia.....	87
Grafica 19. Break-Event Point Optimista. Elaboración propia	88

INDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Moda ecommerce. Fuente: Informe ecommerce 2018	16
Ilustración 2. Ventas grupo Inditex. Fuente: El Mundo	24
Ilustración 3. 5 fuerzas de Porter. Fuente: ctcaldad.blogspot.com	33
Ilustración 4. Nave Lobo Calleja. Fuente: Milanuncios	41
Ilustración 5. Nave 1 Ajalvir. Fuente: Milanuncios.....	42
Ilustración 6. Nave 2 Ajalvir 1. Fuente: Idealista.....	42
Ilustración 7. Nave 2 Ajalvir 2. Fuente: Idealista.....	43
Ilustración 8. Nave 2 Ajalvir 3. Fuente: Idealista.....	43
Ilustración 9. Nave 3 Ajalvir 1. Fuente: Idealista.....	44
Ilustración 10. Nave 3 Ajalvir 2. Fuente: Idealista.....	44
Ilustración 11. Ruta Nave Lavandería. Fuente: Google Maps.	46
Ilustración 12. Diagrama de Flujo. Elaboración Propia	48
Ilustración 13. Instalaciones. Elaboración Propia	49
Ilustración 14. Camiseta proveedor. Fuente: Alibaba.....	50
Ilustración 15. Organigrama. Elaboración propia.	56
Ilustración 16. Organigrama 2. Fuente: Google	57
Ilustración 17. Competencia 1. Fuente: La tostadora	68
Ilustración 18. Competencia 2. Fuente: Ecoology.....	68
Ilustración 19. Competencia 3. Fuente: Kanaluha	68
Ilustración 20. Abrigo del año 2017 de la marca HyM: Fuente: La Vanguardia.....	70
Ilustración 21. Encuesta 1. Fuente: Elaboración Propia.....	71
Ilustración 22. Encuesta 2. Fuente: Elaboración Propia.....	71
Ilustración 23. Encuesta 3. Fuente: Elaboración Propia.....	72
Ilustración 24. Encuesta 4. Fuente: Elaboración Propia.....	72
Ilustración 25. Encuesta 5. Fuente: Elaboración Propia.....	72
Ilustración 26. Logo empresa. Fuente: Elaboración Propia.	73
Ilustración 27. Logo camisetas. Fuente: Elaboración Propia.....	73
Ilustración 28. Producto para vender. Fuente: Elaboración Propia	74

INDICE TABLAS

Tabla 1. Lienzo Canvas. Elaboración Propia	19
Tabla 2. Matriz DAFO. Elaboración Propia	20
Tabla 3. Empresas textiles España 2017. Fuente: INE.....	25
Tabla 4. Empresas textiles Madrid y Cataluña 2017. Fuente: INE	27
Tabla 5. Tarifas Distribuidor. Elaboración Propia.....	53
Tabla 6. Medidas de Tallaje. Elaboración Propia	55
Tabla 7. Gastos de Personal 1. Elaboración propia	62
Tabla 8. Gastos de Personal 2. Elaboración propia	63
Tabla 9. Gastos de Personal 3. Elaboración propia	63
Tabla 10. Gastos de Personal 4. Elaboración propia	64
Tabla 11. Gastos de Personal 5. Elaboración propia	64
Tabla 12. Búsquedas mensuales de Palabras Claves. Elaboración Propia	79
Tabla 13. Previsión Ventas marco realista 1. Elaboración Propia	80
Tabla 14. Previsión Ventas marco realista 2. Elaboración Propia	80
Tabla 15. Previsión Ventas marco pesimista 1. Elaboración Propia	80
Tabla 16. Previsión Ventas marco pesimista 2. Elaboración Propia	81
Tabla 17. Previsión Ventas marco optimista. Elaboración Propia	81
Tabla 18. Inversiones. Elaboración Propia	82
Tabla 19. Amortizaciones. Elaboración propia.....	83
Tabla 20. Costes Fijos. Elaboración propia.....	84
Tabla 21. Costes Variables Realista. Elaboración propia.....	84
Tabla 22. Costes Variables Pesimista. Elaboración propia	85
Tabla 23. Costes Variables Optimista. Elaboración propia	85
Tabla 24. Break-Event Point Realista. Elaboración propia	86
Tabla 25. Break-Event Point Pesimista. Elaboración propia	87
Tabla 26. Break-Event Point Optimista. Elaboración propia	88
Tabla 27. Cuenta Pérdidas y Ganancias Realista. Elaboración propia.....	90
Tabla 28. Cuenta Pérdidas y Ganancias Pesimista. Elaboración propia	91
Tabla 29. Cuenta Pérdidas y Ganancias Optimista. Elaboración propia	92
Tabla 30. Flujo de caja realista. Elaboración propia.....	93
Tabla 31. Flujo de caja pesimista. Elaboración propia	94
Tabla 32. Flujo de caja optimista. Elaboración propia	95
Tabla 33. Balance Realista. Elaboración propia.	96
Tabla 34. Balance Pesimista. Elaboración propia.....	97
Tabla 35. Balance Optimista. Elaboración propia.	98
Tabla 36. Rentabilidades Realista. Elaboración propia.	100
Tabla 37. Análisis Realista. Elaboración propia.....	100
Tabla 38. Rentabilidades Pesimista. Elaboración propia.	100
Tabla 39. Análisis Pesimista. Elaboración propia	101
Tabla 40. Rentabilidades Optimista. Elaboración propia.	101
Tabla 41. Análisis Optimista. Elaboración propia.....	101

RESUMEN

Este proyecto consiste en el desarrollo de un plan de empresa para la venta de camisetas fabricadas de bambú a través de una tienda online.

El objetivo de venta únicamente a través de Internet lleva como finalidad el abarcar una cuota de mercado más grande de la que permite una tienda convencional.

Se van a ofrecer camisetas novedosas y exclusivas debido a un proceso de tintado manual. El ofrecimiento de tejidos novedosos y poco conocidos en el mercado como es el caso del bambú permitirá a la empresa diferenciarse en el ecommerce, un mundo en continuo crecimiento, pero con mucha competencia como es el ecommerce.

Durante el desarrollo de este trabajo se van a detallar estudios de mercado, planes de operaciones y publicidad, y finalmente un estudio para conocer la viabilidad de la futura empresa.

ABSTRACT

This project consists in the development of a company plan for the sale of T-shirts made of bamboo through an online shop.

The purpose of selling only through the Internet is to cover a larger market share than a conventional store allows.

New and exclusive T-shirts will be offered due to a manual tinting process. The offer of new and little-known fabrics in the market as is the case of bamboo will allow the company to differentiate into ecommerce, a world in continuous growth, but with much competition such as ecommerce.

During the development of this work will be detailed market studies, operations plans and publicity, and finally a study to know the viability of the future company.

PRIMERA PARTE:

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO, IDEA DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. INTRODUCCION

1.1 EL PROYECTO FIN DE CARRERA.

Este proyecto fin de carrera consiste en montar una tienda online de venta de camisetas.

Como sabemos, cada día que pasa nos adentramos más y más en un mundo en el que cualquier cosa se compra y se desarrolla en internet, como puede ser hacer la compra de la semana o comprar tus nuevas prendas de ropa.

Dentro del sector textil, que es donde se va a focalizar este trabajo, se puede observar un auge en la investigación y desarrollo de las grandes marcas para conseguir la estandarización de la venta de ropa de forma online.

Para conseguir llevar a la empresa al éxito se encuentra que conceptos de la organización industrial, como la logística, la gestión de la cadena de suministros y la gestión financiera son clave, sin olvidar el área de marketing.

En el camino de este trabajo hallaremos, con el fin de gestionar correctamente la empresa, necesidades de optimizar rutas, de habilitación de algún almacén para guardar el stock, encontrar que productos son los correctos para lanzar al mercado y realizar balances económicos para encontrar la viabilidad de la empresa.

Todas estas ideas y las futuras decisiones a tomar durante el camino serán aplicadas bajo teorías actuales dentro del mundo de la organización industrial, como puede ser un enfoque "lean".

1.2 MOTIVACIÓN

La motivación de escoger finalmente este tema para Trabajo Fin de Grado derivó de que me di cuenta de que la mayoría de mis amigos y mi novia compraban ropa por internet.

Además, en un viaje el pasado verano al país europeo Bulgaria, vi en una tienda que vendían calcetines de bambú. Me sorprendió el uso de ese tejido y a partir de ese momento comencé a investigar sobre las propiedades que nos puede aportar este tejido, las cuales me parecieron sorprendentes e irán apareciendo a lo largo de este trabajo.

Por otro lado, haciendo una búsqueda rápida de estadísticas y datos, y analizando alguna previsión para el futuro observe el increíble potencial que tiene el mundo online y la derivación que tiene el sector textil a este modo de venta. Asimismo, no solamente quería abrir una tienda con camisetas de un tejido al que podemos estar acostumbrados como el algodón, sino aportar algo novedoso al mercado como puede ser el ya mencionado tejido de bambú.

A la hora de iniciar la realización del proyecto aparecen muchas dificultades debido a los límites de mi conocimiento en el mundo de la creación de empresas y ha habido una parte de investigación muy importante y costosa.

Hilando esta idea, la creación de un plan de negocio no solo engloba una parte de la ingeniería de la organización industrial, sino que también es necesario tener conocimientos del mundo de las finanzas, derecho y marketing y publicidad.

Todas esto en su conjunto ha constituido la motivación y el esfuerzo dedicado para la realización de este Trabajo Fin de Grado.

La mayoría de las fuentes consultadas han sido datos estadísticos del INE, blogs veraces o páginas web de periódicos con relevancia en el ámbito nacional, pero también me he ayudado de ideas de libros acerca de la creación de empresas como los nombrados en el apartado posterior de bibliografía utilizada.

1.3 RESUMEN EJECUTIVO

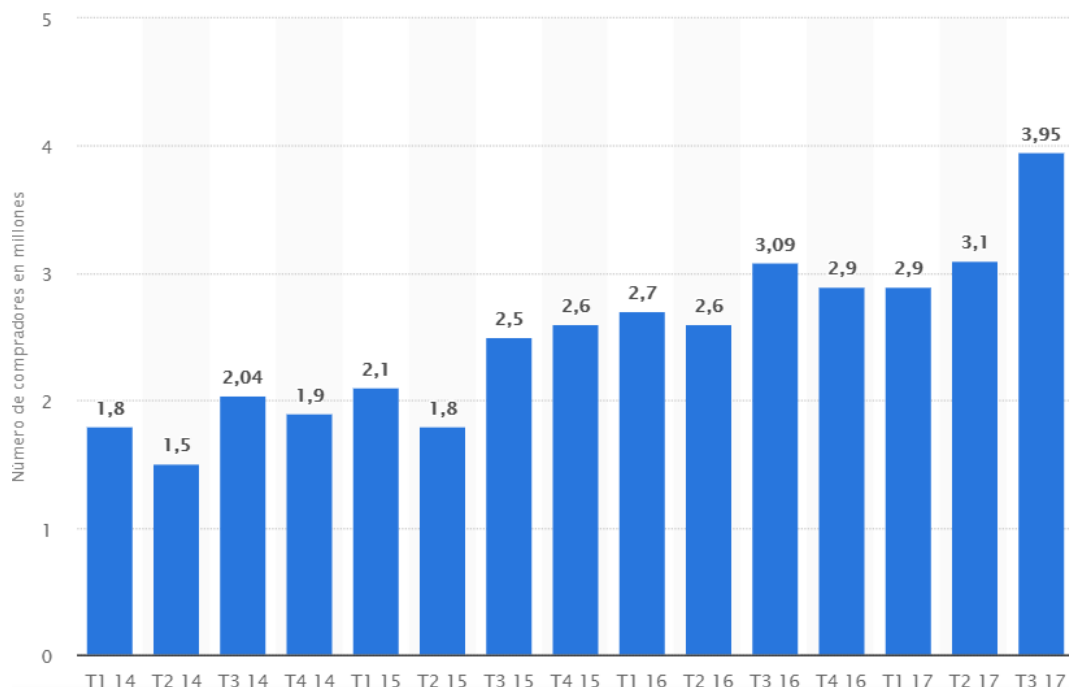
En este apartado se sintetizan los aspectos más significativos de este plan de negocio.

Para su comienzo se han tomado como referencia otros planes de negocio realizados por antiguos alumnos de la Universidad Carlos III de Madrid. También se han tenido en cuenta artículos que aparecen en libros de ayuda para la creación de pymes y se han seguido consejos de empresarios y familiares.

Existen dos ideas principales en las que se va a basar esta empresa. La primera es la comercialización de las camisetas de manera online y la segunda el tejido de bambú.

La principal razón por la que se distribuirán las camisetas de manera online es porque actualmente abarcaremos una mayor cuota del mercado potencial que si solo pusiéramos una tienda online. La distribución se llevará a cabo en sus comienzos en España, por lo que los datos analizados serán en este país.

Los datos demuestran el incremento de manera exponencial que ha tenido el sector textil en el modo de compra online, como podemos observar en la siguiente tabla.



Grafica 1.3 N.º compradores moda online por trimestre 2014-2017 Fuente: Statista.com

La otra parte diferencial del proyecto será la utilización del tejido específico de bambú, el cual aporta un valor novedoso en el mercado y características distintivas en el apartado tecnológico de las camisetas.

A la hora de situar el negocio se realizará un estudio del mercado objetivo, y de la competencia. Analizándose diversos estudios de mercado, para el caso de esta empresa esta será en su mayoría el que comprenda el rango de edades entre los 21 y 44 años, los llamados millenials.

Se intentará diferenciarse de la competencia con colores llamativos en las camisetas, con el tejido específico ya mencionado y que aporten un valor a la compra y con estrategias que se irán desarrollando en los siguientes apartados de este proyecto. Nuestros competidores no serán aquellos cuya diferenciación sea el coste del producto, sino que serán aquellos cuyos productos sean de calidad como puede ser el caso de las empresas ECOOLOGY o KANALUHA.

En cuanto a aspectos claves del negocio, se pueden distinguir el encontrar un proveedor fiable, la gestión correcta de la cadena de suministro (“supply chain management”), la labor de marketing de la empresa para anticiparse a las necesidades del mercado, y al tratarse de una tienda online, el saber gestionar las entregas y sobre todo las devoluciones de los pedidos.

Para resumir las ideas por las cuales se debe invertir en este proyecto se puede concluir que está integrado en el mercado actual, en lo que demanda el mercado y que además aporta un valor y algo diferencial como puede ser la estandarización de un tejido específico como es el bambú.

Los tres bloques principales en los cuales se va a estructurar este plan de negocio serán la gestión de procesos, el plan de marketing y el plan económico financiero de la empresa.

2. OBJETIVOS

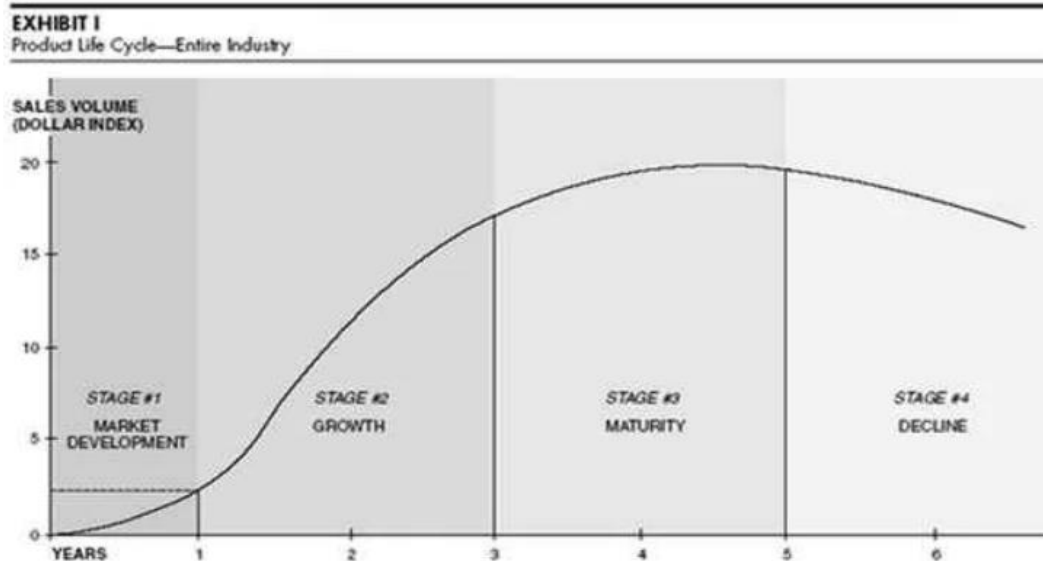
Se distingue entre objetivos generales de la empresa y objetivos más cuantitativos.

Los objetivos más generales de la empresa con los que trabajaremos son los siguientes:

- Conseguir un compromiso con el cliente y establecer tiempos de entrega inferiores a 5 días hábiles.
- Satisfacer toda la demanda en toda España.
- Conseguir en un periodo de 10 años que las prendas fabricadas con bambú supongan más de un 25% de las fabricadas en España.
- Conseguir concienciar del poder contaminante de la industria textil y estandarización los tejidos ecológicos.

En cuanto a los objetivos más específicos, podemos nombrar los siguientes:

- Conseguir una facturación anual de 500.000 € a partir del tercer año de existencia de la empresa.
- A partir del segundo año de creación, obtener ratios ROA y ROE de rentabilidad positivos y que vayan aumentando anualmente.
- Obtener un VAN positivo que sitúe un marco favorable para la creación de una empresa.
- Crear a partir del segundo año puestos de trabajo.
- Prolongar la vida de la empresa y hacerla sostenible a lo largo del tiempo.



Grafica 2. Ciclo de Vida de un producto. Fuente: gestiopolis.com

3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

3.1 ANALISIS DE OPORTUNIDAD

En este apartado se va a responder a la pregunta, ¿Por qué podría ser rentable esta empresa?

Para buscar las mejores explicaciones a esta pregunta se ha analizado el [1] **Informe ecommerce del año 2018** que hace referencia al comercio online de la moda.

Según este informe:

La compra de moda online no deja de crecer en España, mientras el consumo en el conjunto del sector moda ha sufrido un intenso y prolongado retroceso. Lejos de ser un revulsivo, incentivo o acelerador de la compra de moda, el ecommerce crece consiguiendo que cada vez más personas lo incorporen como un nuevo canal de compra, aún ocasional, y que no alivia las dificultades del retail de moda para recuperar el tráfico perdido durante los últimos años.

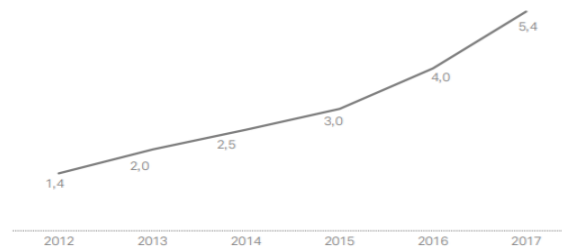
Ilustración 1. Moda ecommerce. Fuente: Informe ecommerce 2018

A parte de situar la empresa en un marco online, dentro de los sectores más productivos en España, se ha elegido montar una empresa dentro del sector textil por los motivos que se detallan a continuación.

La industria textil es la que más factura y produce en España, con más de 81 millones de euros, lo que supone una notable diferencia con el segundo sector que es la industria de la alimentación, la cual supone 18 millones de euros.

Por otro lado, dentro de ese sector textil se puede observar en la siguiente gráfica el peso del comercio electrónico según dicho informe, con un aumento del 4 % por ciento sobre el total de la producción en los últimos años.

PESO DEL ECOMMERCE SOBRE EL TOTAL DE VENTAS DE MODA EN ESPAÑA 2012-2017
En porcentaje sobre el valor total.



Grafica 3.1 Peso comercio electrónico sobre el total en moda. Fuente: Informe ecommerce 2018

Además, la otra parte fundamental en la que se sustentara la empresa es la importancia del tejido bambú.

Para entender el porqué de la fabricación de camisetas de bambú se ha analizado un artículo de la web de referencia en el mundo de la cultura sostenible como es [2] **vidamasverde.com**

En un artículo de dicha web se pueden apreciar las diferentes propiedades que aporta el bambú a nuestra ropa, como son:

- El bambú posee un componente natural como la pectina, la cual facilita una extrema suavidad en el tejido.
- Las prendas de este tejido son ideales para practicar deporte o simplemente para la comodidad en épocas con temperaturas elevadas ya que el bambú absorbe la humedad en poco tiempo, bloquea los rayos ultravioletas en un 98% y posee un efecto aislante.
- El bambú es antibacteriano antimicótico, lo cual evitará los malos olores de las camisetas y disminuirá el desgaste en las mismas.
- Por último, el bambú es un recurso ecológico y sostenible, ya que es la planta con el crecimiento más rápido del planeta. Es 100% biodegradable, y si lo comparamos con el algodón, el rendimiento de una hectárea es 10 veces mayor.

Estas dos ideas son los principales avales de la apuesta por la creación de esta empresa. Se asumen que ya hay mucha competencia en el mercado, pero por lo estudiado se cree que hay un potencial por explotar muy grande en el mercado.

3.2 MISION, VISION Y VALORES

➤ MISIÓN

Hacer llegar al mercado español camisetas con una moda actual y fabricadas con un tejido novedoso el cual crea valor y marca la diferencia, bajo un compromiso en la entrega y avalando una calidad.

➤ VISIÓN

El objetivo largo plazo es conseguir superar en producción y distribución a las empresas que fabrican con los actuales tejidos por unos tejidos ecológicos y sostenibles en el tiempo, siendo la empresa líder en este ámbito.

Al ser el canal de venta online, se espera llegar a una mayor cuota de mercado mucho más rápido que si el canal de venta fuera físico. Por este motivo, otro objetivo a medio plazo sería conseguir distribuir las camisetas no solamente al territorio español, sino al resto de Europa.

➤ VALORES

Esta empresa cree que se puede concienciar a la sociedad para que cambie la mentalidad en cuanto al uso de **recursos ecológicos y sostenibles** que nos proporciona nuestro planeta.

Para con los clientes se deberá mostrar un **compromiso en la entrega y calidad** de las prendas.

Estos valores solo serán posibles con la **responsabilidad** y el empeño de todos los empleados de nuestra empresa, los cuales mostraran que, con **esfuerzo**, se podrá competir en un mundo tan difícil como el sector textil.

Todas las labores se realizarán bajo un marco de **transparencia y legalidad** para no fallar a aquellos que confían en la empresa.

3.3 LIENZO CANVAS

Socios Clave	Procesos clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
-Distribuidores -Proveedores del tejido -Influencers	-Marketing -Elección de la web y de la app -Gestión de la distribución y de la devolución de pedidos al no tener tienda física. -Diseño y Fabricación de las camisetas -Monetización	-Diferenciación en el tejido de los productos, uso de bambú. -Comodidad.	-Página web -Social Media: reseñas y Calificaciones -Redes sociales -Soporte de incidencias en el servicio	-Usuarios de internet, focalizando en jóvenes que hacen uso habitual de redes sociales -Clientes potenciales: Jóvenes que frecuentan internet pero que todavía no tienen demasiado poder adquisitivo. -Agrupaciones sociales para la sección de camisetas personalizables
	Recursos clave -Plataforma tecnológica -Empresas de proveedores y de distribución -Innovación tecnológica con la fabricación de prendas mediante tejidos novedosos -Diseñadores		Canales -Internet -App para IOS, Android, Windows Phone	
Estructura de costos -Contratación de empresa distribuidora. -Proveedores de tejidos -Diseñadores -Infraestructura tecnológica y mantenimiento -Marketing y eventos			Fuente de ingresos -Venta de las camisetas	

Tabla 1. Lienzo Canvas. Elaboración Propia

3.4 ANALISIS DAFO

En este apartado se describirán las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se puede encontrar la empresa en el mercado o en el desarrollo de su actividad.

VENTA DE CAMISETAS CON TEJIDO DE BAMBÚ		
MATRIZ DAFO		
Análisis interno	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> -Camisetas con tejido de calidad que aportan al cliente un gran confort por sus buenas propiedades. -Precio asequible para competir en el mercado. -Llegar a una cuota de mercado mayor gracias a la venta online. -Facilidad de compra para el cliente gracias a un web de uso fácil y servicio de atención al cliente -Garantizar un servicio de postventa para fidelizar con el cliente. -Dar a conocer al mercado un tejido totalmente ecológico y sostenible, además de ser el que más rápido se regenera en el planeta. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> -Al ofertar solamente un servicio online, mucha dependencia del servicio web. -Proveedor fiable en los plazos de entrega. -Número de devoluciones elevado al no disponer de una tienda física para comprar las camisetas. -Poseer un stock, lo que conlleva un aumento en los costes. -Dependencia de una empresa de distribución. -Aumento del precio de las camisetas por los gastos de envío.
	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> -Diferenciación por las propiedades del tejido. -Alto potencial en los negocios online. -Futuro de desarrollo e implantación de un probador de prendas virtual fiable. -Aprovechamiento del nuevo tipo de publicidad con influencers. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> -Competencia feroz dentro del sector textil. -Acogimiento del mercado a un tejido novedoso para él. -Incorporación de grandes empresas en el uso del tejido de bambú.

Tabla 2. Matriz DAFO. Elaboración Propia

4. ESTUDIO DEL SECTOR

4.1 INTRODUCCIÓN AL SECTOR, PRINCIPALES MAGNITUDES Y ESTRUCTURA DE SECTOR.

La industria textil es aquella que agrupa las actividades dedicadas a la fabricación y obtención de fibras, hilado, tejido y tintado y posteriormente el acabado y confección de las distintas prendas.

Dentro de esta definición, dentro de la industria se puede hacer una subclasificación de sectores. Estos son la producción de fibras y derivados, tintorería y acabados, confección, alta costura, no tejidos y tejidos técnicos.

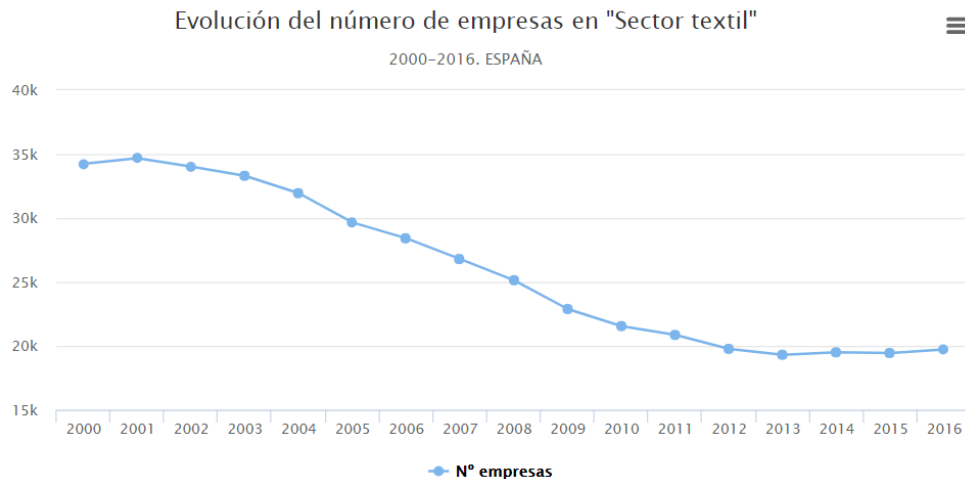
Este proyecto va a estar más orientado en el sector de tintorería y confección, ya que se buscará un proveedor de las camisetas de bambú y posteriormente se tinarán y se estamparán en base a la gama de las camisetas de la empresa.

Posteriormente se pueden distinguir distintitos tipos de productos que ofrece la industria, como pueden ser calzado, ropa de niño, de bebe, tallas especiales, ropa deportiva etc.

Otro apartado importante es el de canales de venta y distribución. Se puede distinguir entre tienda física o tienda online. Como se ha mostrado anteriormente y según el ya citado [1] **Informe de moda ecommerce_2018**, el peso del comercio electrónico es cada vez mayor en España y ya supone un 5,4% del total en el 2016.

A continuación, se va a mostrar gráficas y documentos que ayudaran a entender mejor como ha sido la evolución del sector textil y sobre todo los datos explicativos de la organización y el crecimiento del comercio de moda electrónico, el cual es básico en este proyecto.

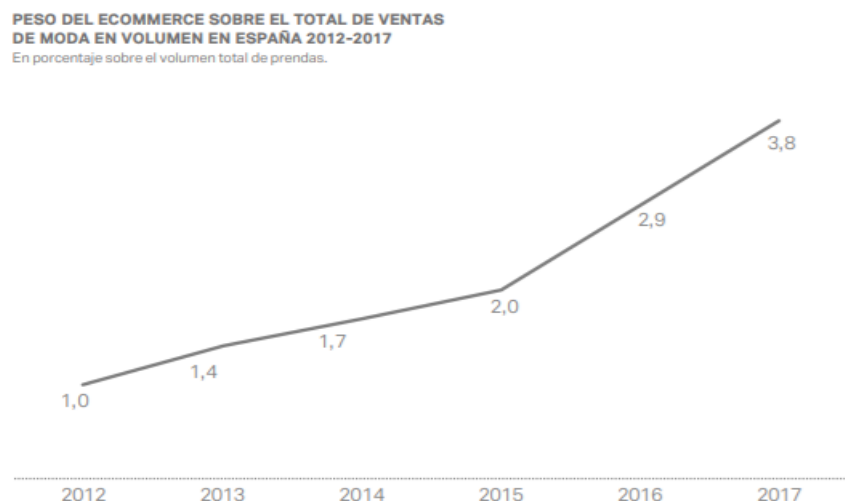
Según el medio digital [3] **Technoindustria.wordpress** la evolución del número de empresas en España ha decaído en las dos últimas décadas, como se puede observar en la siguiente gráfica.



Grafica 4.1 Evolución N.º empresas textiles en España. Fuente: technoindustria.wordpress.com

La explicación de esta tendencia es que el mercado está copado por los grandes grupos, como por ejemplo Inditex o Primark, lo cual ha provocado que pequeñas empresas pierdan a su clientela y tuvieran que cerrar el negocio.

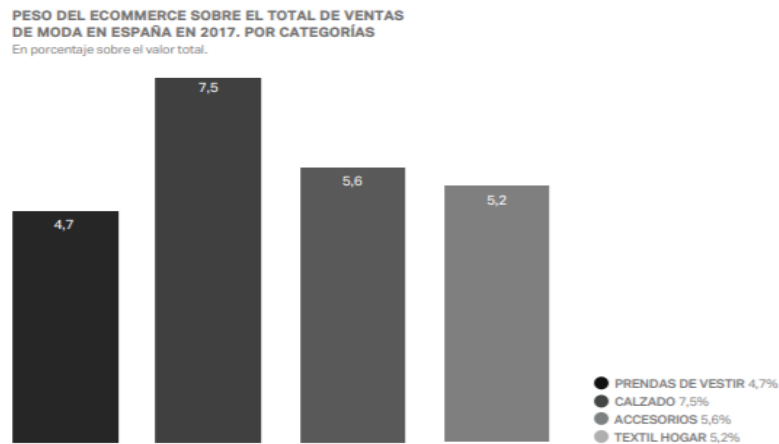
Anteriormente se mostró un gráfico en el cual se reflejaba el peso del comercio electrónico de moda en valor, lo que suponía en el año 2017 un 5,4%. En el siguiente gráfico se puede observar el mismo peso, pero en volumen.



Grafica 5. Peso ecommerce sobre Total de ventas en Volumen. Fuente: Informe ecommerce 2018

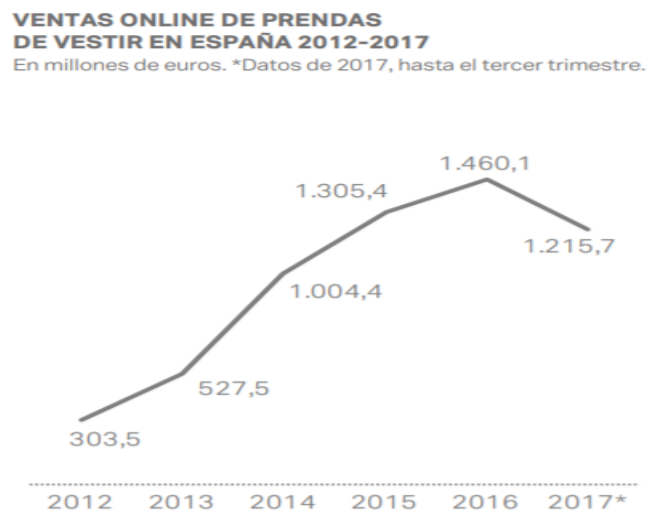
En el caso de esta empresa, esta diferencia si puede resultar favorable, ya que la diferenciación no será por coste sino por calidad, lo que hará que el precio de las prendas sea más elevado.

Otro análisis dentro del sector conduce a la diferencia de productos vendidos. En el siguiente histograma se puede observar el porcentaje de compra dividido en categorías.



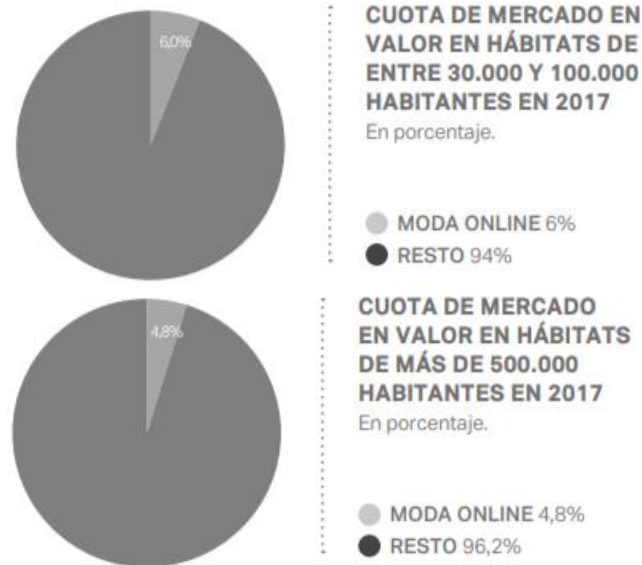
Grafica 6. Peso del ecommerce moda por categorías. Fuente: Informe ecommerce 2018

Al tratarse de una empresa dedicada a la venta de camisetas, la categoría importarte será la de prendas de vestir. En el siguiente grafico se puede ver el aumento en los últimos 5 años de más de 1000 millones de euros de gasto anual en España de estos artículos.



Grafica 7. Evolución prendas de vestir en España 2012-2017. Fuente: Informe ecommerce moda 2018

Otro apartado importante es analizar geográficamente donde se compra la ropa online en España en función del número de habitantes de la población.



Grafica 8. Cuotas de mercado en función del N.º. de habitantes. Fuente: Informe ecommerce 2018

Aunque como se refleja la cuota de mercado es mayor en ciudades pequeñas, el total de ventas, aunque supongan un porcentaje menor se alcanzara en las grandes urbes.

Continuando con las tendencias de los últimos años en el comercio online vamos a analizar el caso del gigante de la moda Inditex.

Según un artículo del prestigioso periódico [4] **El Mundo (2018)**, el grupo Inditex aumentó sus ventas online en un 41 % durante el año 2017.

Este año y por primera vez, Inditex ha publicado el dato de lo que factura a través de internet. En sólo un año sus ventas a través de este canal crecieron el 41% y ya suponen el 10% de su facturación total, más de 2.530 millones.

Ilustración 2. Ventas grupo Inditex. Fuente: El Mundo

Además, el grupo va a seguir apostando por el comercio electrónico, y va a mantener una inversión de 1800 millones de euros para seguir mejorando este canal de venta.

A la hora de hacer las previsiones de venta o realizar el balance anual de la empresa, el grupo Inditex no será una referencia. Sin embargo, es un referente del sector textil y es un buen indicativo de la tendencia que habrá en años posteriores en cuanto al comercio online de moda.

5. EL ENTORNO.

5.1 GRADO DE CONCENTRACION

Dentro de la industria textil se pueden hacer varias clasificaciones en sectores. Estos son los siguiente:

- Producción de las fibras.
- Fibra natural y fabricación de fibra sintética.
- Hilandería, que es el proceso de convertir las fibras en hilos.
- Tejeduría, que convierte los hilos en telas.
- Tintorería y acabados.
- Confección, que es la fabricación de ropa y productos textiles a raíz de telas e hilos.
- Alta costura, que es el sector dedicado a la fabricación de artículos de lujo.
- No tejidos, el cual se trata de la producción de telas sin pasar por procesos de hilandería y tejeduría.
- Tejidos sintéticos.

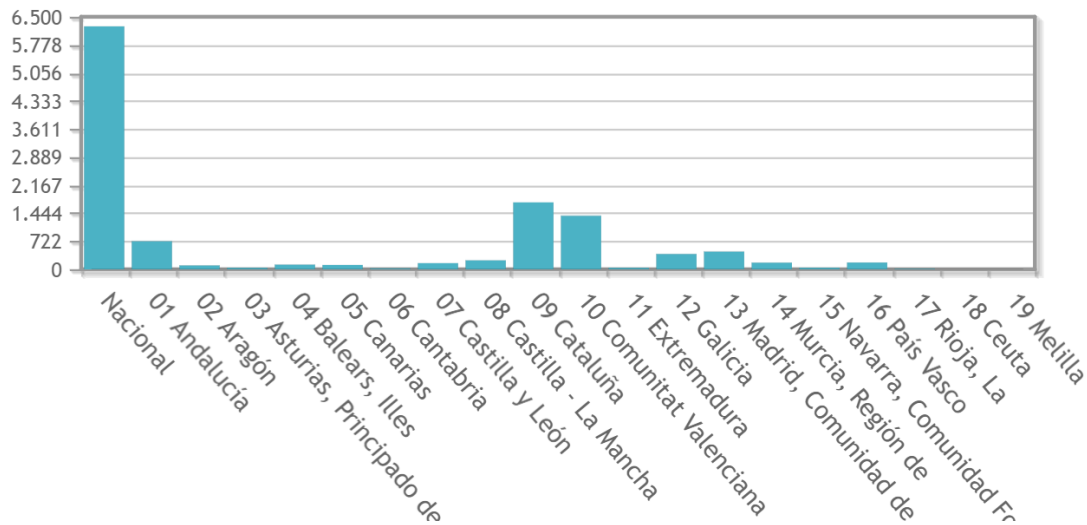
Para encontrar el número de empresas en España dentro de esta industria, el Instituto Nacional de Estadística engloba todos estos sectores en dos. Estos son Industria textil, que se puede resumir que se trata del tratado de tejidos, y en Confección de prendas de vestir. En la siguiente tabla se puede ver el número de empresas existentes en España en el año 2017, en total 15035 empresas.

	Total
	2017
Nacional	
13 Industria textil	6.256
14 Confección de prendas de vestir	8.779

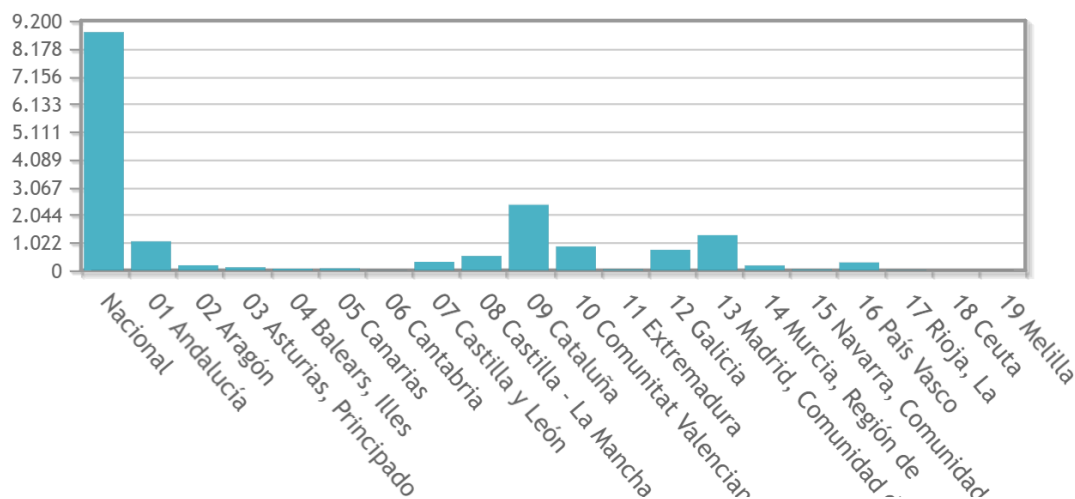
Tabla 3. Empresas textiles España 2017. Fuente: INE

La empresa se va a situar en un principio en la Comunidad de Madrid. Se trata de un territorio que está en el centro de la geografía española y la distribución en todo el territorio resultaría más fácil. Otros motivos por lo que se ha elegido esta comunidad irán apareciendo en este proyecto.

Se va a realizar un análisis en función de la distribución geográfica de las empresas del sector.



Grafica 9. Número de empresas por CCAA, Industria textil 2017. Fuente: INE



Grafica 10. Número de empresas por CCAA, confección de prendas de vestir 2017. Fuente INE

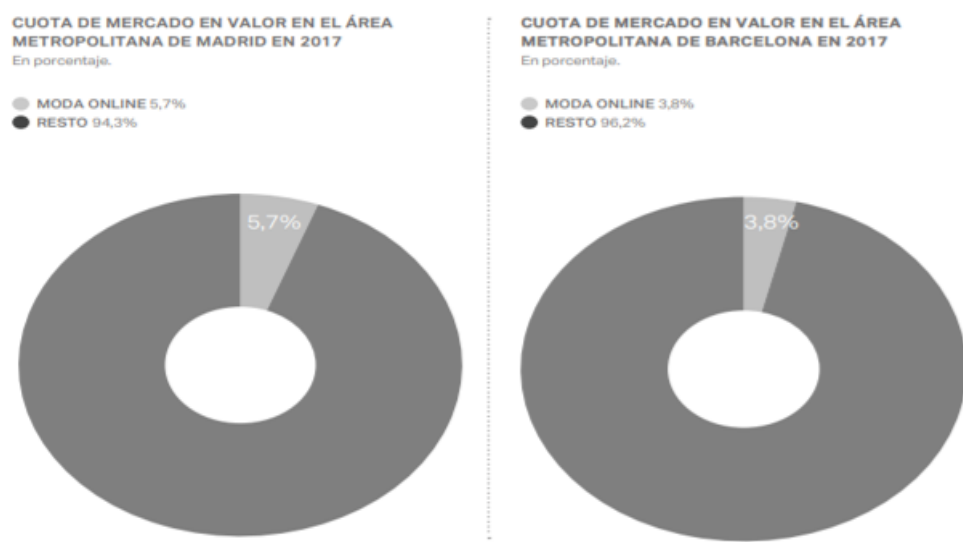
Las empresas están concentradas en su mayoría en Cataluña, Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid.

El motivo de que Cataluña ocupe el primer puesto en esta clasificación puede explicarse por la presencia de puertos marítimos en su territorio, lo cual facilita las comunicaciones internacionales. Se ha descartado la presencia de la empresa en esta comunidad por los motivos que se desarrollaran a continuación y en el Análisis PESTEL de este proyecto.

Por otra parte, el situar la empresa en la Comunidad de Madrid aporta al proyecto ventajas que van desde las geográficas hasta las económico sociales.

Geográficas debido a que posee la mejor localización para estar comunicado con el resto de España. Desde Madrid parte toda la Red de carreteras, posee uno de los mejores aeropuertos de toda Europa y además cuenta con una importante comunicación ferroviaria a zonas clave del territorio nacional.

En cuanto a términos sociales y económicos se va a observar los siguientes gráficos, en los cuales se describe la cuota de mercado de moda online respecto a la total en las urbes de Madrid y Barcelona.



Grafica 11. Cuota de mercado en Madrid y BCN. Fuente: Informe ecommerce 2018

En estas ciudades es donde existe un mayor número de empresas, por lo tanto, mayores competidores, pero también supone una mayor población y por lo tanto mayores posibilidades de captar clientes.

El flujo de mercado al instalar la empresa en Madrid será mucho mayor, facilitando la implantación de la metodología lean de la cadena de suministro de la empresa.

Además, Madrid es una ciudad cosmopolita y en los últimos años ha sido puntera en el uso de servicios innovadores en el mercado, como pueden ser las empresas Cabify, o Wallapop.

En cuanto a la tendencia de los últimos años de la presencia de las empresas en las grandes ciudades españolas, esta es constante. Esto es un signo positivo, ya que después de la grave crisis sufrida se ha conseguido estabilizar el número de empresas.

Evolución número de empresas en Madrid y Barcelona:

	Total				
	2017	2016	2015	2014	2013
09 Cataluña					
14 Confección de prendas de vestir	2.439 ¹	2.378 ¹	2.421 ¹	2.448 ¹	2.545 ¹
13 Madrid, Comunidad de					
14 Confección de prendas de vestir	1.325 ¹	1.307 ¹	1.315 ¹	1.303 ¹	1.364 ¹

Tabla 4. Empresas textiles Madrid y Cataluña 2017. Fuente: INE

5.2 ANALISIS PESTEL

En este apartado se va a realizar un análisis PESTEL, el cual se trata de un instrumento que analiza los factores externos políticos, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos, ecológicos y legislativos con tal de ayudar a definir una gestión estratégica.

❖ Políticos:

España se trata de un país soberano, constituido en Estado social y democrático de derecho, cuya manera de gobernar es la monarquía parlamentaria.

Actualmente la situación política en el territorio español es convulsa. Ha salido adelante la primera moción de censura de la democracia después de la dictadura franquista y gobierna el Partido Socialista Obrero Español en minoría.

Además, en el país hay corrientes independentistas sobre todo en la comunidad de Cataluña. Esta inestabilidad puede resultar peligrosa a esta empresa por lo que se ha descartado situarla en ese territorio.

Otro dato a tener en cuenta es la pertenencia de España a la Unión Europea. La tendencia de los últimos años es que el país va encaminado a uniformizarse con el resto de los países que componen este organismo. En términos de leyes e impuestos, la competencia no va a sufrir una gran diferencia debido a esta tendencia a la unión.

❖ Económicos:

En los últimos años la economía española ha tenido una tendencia de recuperación después de la grave crisis mundial del año 2008.

Las previsiones futuras siguen manteniendo esta tendencia en España.

Según un [5] **Informe del BBVA (2018)**, la economía española crecerá un 2,9% en 2018 y un 2,5% en el 2019. Además, dicho informe refleja que este escenario de mejora es consistente debido a la creación de más de un millón de empleos y la reducción de la tasa de paro por debajo del 14%.

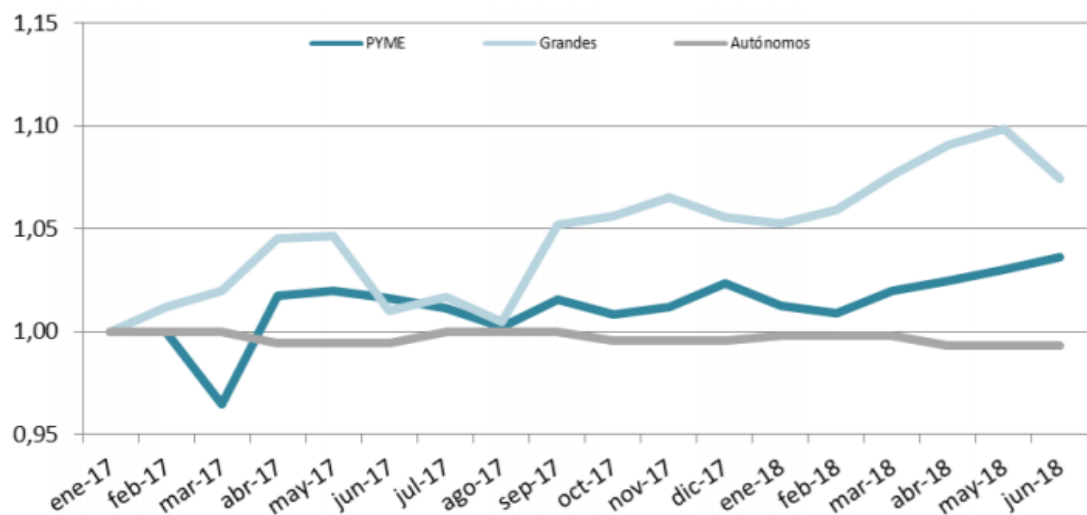
Por otro lado, en los últimos años el PIB en España ha aumentado como podemos observar en la siguiente gráfica.



Grafica 12. Crecimiento PIB. Fuente: BBVA

El entorno externo también apoyara al crecimiento de la economía debido a la recuperación global sincronizada, lo cual es positivo dada la diversificación de las exportaciones, a la política monetaria del Banco Central Europeo de reducir los tipos de interés a largo plazo y a la previsión de bajada de la prima de riesgo.

Dentro del mundo de la creación de empresas la tendencia de la creación de pymes también es alcista



Grafica 13. Tendencia creación de empresas. Fuente: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad social. Junio 2018.

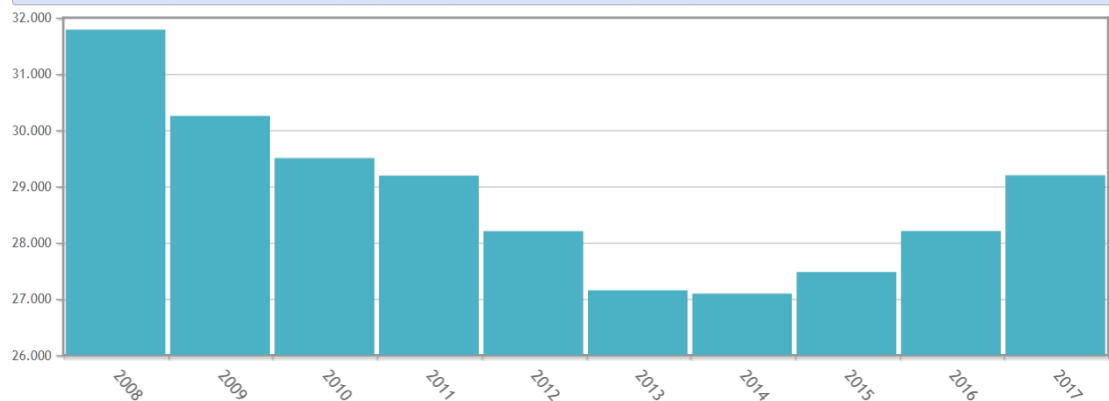
En el caso de esta empresa, la idea es situarla en la Comunidad de Madrid. En esta comunidad, en el año 2018, han lanzado un programa de **Subvenciones a proyectos de inversión para la modernización e innovación de las Pymes comerciales de la Comunidad de Madrid**. Esta

subvención se puede solicitar en un marco de requisitos, los cuales se pueden consultar en el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid.

❖ Sociales:

A nivel social los hogares españoles han sufrido la grave crisis económica del año 2008. A pesar del retroceso que esto ha provocado en el consumismo de la sociedad española, se puede observar según datos estadísticos del INE, que el gasto medio por hogar está en fase de crecimiento.

Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), Índice general, Gasto medio por hogar, Total



Grafica 14. Gasto medio por Hogar. Fuente: INE

La franja principal del mercado a la que la empresa va a dirigirse preferiblemente es entre 25 y 44 años, ya que según el [1] **Informe ecommerce 2018** el 60% de los compradores de moda online del año 2017 fueron de ese rango de edad.

El número de habitantes en España en ese rango de edad es de 13.308.741 habitantes y la media de edad es de 43,68 años. Todos estos datos están recogidos del INE.

Además, el poder adquisitivo de los españoles está por encima de la media europea, situado en 13.840 euros, en previsión de crecer. Este dato es beneficioso para la empresa debido a que la estrategia no será la de diferenciación por coste y las prendas no tendrán precios bajos.

❖ Tecnológicos

A nivel tecnológico España se trata de un país puntero. Es líder en diversos ámbitos de la tecnología. Por ejemplo, es líder en exportación de grafeno, líder en transporte ferroviario y encabeza la lista de países europeos en pagos con tarjeta contactless.

Otro punto muy favorable es que es el líder en energías renovables. Por lo tanto, a nivel energético la empresa será muy fiable y podrá cumplir con el compromiso para con sus clientes.

Como también se acaba de mencionar la red ferroviaria es líder en Europa por el diseño y proyectos que se están desarrollando en este sector. También existen magníficas infraestructuras y comunicaciones a lo largo de todo el territorio español. Todo esto en su conjunto facilitará la distribución de las prendas de la empresa.

Por último, en el sector textil la tecnología está cobrando mucha importancia. Están apareciendo nuevos tejidos y se está invirtiendo en la mejora de los mismos. Nuestra empresa apostará por el bambú y tendrá que estar atenta a las nuevas novedades para conseguir hacerse un hueco entre la competencia.

Otro apartado tecnológico en claro auge son las redes sociales. España es el país líder en el uso de Instagram, ya que sus habitantes son los que más tiempo pasan en esta red social. Las redes sociales serán una importante herramienta en el apartado de marketing y publicidad de la empresa.

❖ Ecológicos

Según la una noticia recogida del periódico [6] **La Vanguardia (2015)**, España dispondrá de una nueva ley de Cambio Climático y Transición Energética. El problema en España es que como se ha mencionado anteriormente, el país acaba de cambiar de gobierno y habrá que esperar para saber qué medidas va a adoptar en este aspecto el nuevo gobierno.

A nivel de energías renovables es el país más competente. Posee la mayor instalación para la energía termo-solar en el planeta.

En términos energéticos, el futuro sostenible está asegurado en este país.

La política de empresa de realizar las prendas de bambú también muestra su conciencia con el medio ambiente. Esto es debido a que es un recurso ecológico y sostenible. Las prendas serían 100 % biodegradables y no se contaminaría el medio ambiente.

Otro factor importante es la escasez de agua en España. En la noticia anteriormente citada [6], se establece que el instituto **World Resources Institute** ha situado a España en la posición número 30 en países con mayor estrés hídrico en el 2040.

La labor que puede aportar este proyecto es importante, ya que el bambú es un tejido que apenas necesita de agua para crecer, a diferencia de tejidos más estándares como por ejemplo el algodón.

❖ Legislativo:

España está regida por la Constitución de 1978.

El poder legislativo es establecido en las Cortes Generales, compuesta por la cámara alta y la cámara baja.

Para situar a la empresa bajo un marco legal se registrará la marca de ropa en la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas). Existen una clasificación por clases dependiendo de los servicios que va a proponer al consumidor. En el caso de la ropa es la CLASE 25.

Una vez registrada la marca de ropa de la empresa hay que tener en cuenta que se renueva cada 10 años.

5.3 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta que permite conocer las amenazas y oportunidades del sector en el que se encuentra la empresa.

Un diagrama esquemático de lo que es el siguiente:

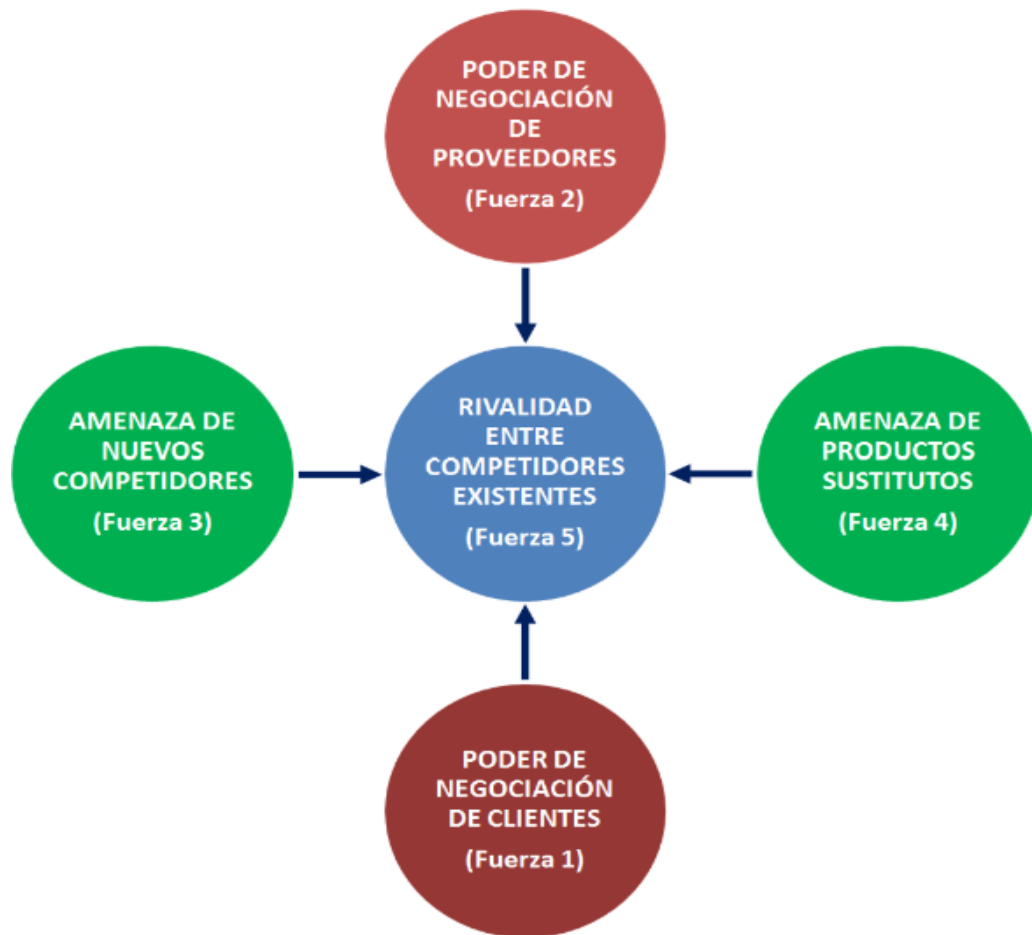


Ilustración 3. 5 fuerzas de Porter. Fuente: ctcualidad.blogspot.com

Se va a analizar cada fuerza:

1. Poder de negociación de los clientes.

El sector de la venta de moda online es un comercio minorista.

En general, en el mundo de la moda el número de clientes es elevado y las grandes empresas facturan mucho, por lo tanto, el hecho de perder un cliente no les supone algo grave para la empresa.

Sin embargo, el caso de este proyecto es distinto. Es una empresa nueva, que va a ofertar camisetas con un tejido distinto al habitual, lo que supondrá que el mercado tiene que vencer la desconfianza a lo desconocido.

El hecho de perder un cliente sí que supondrá un coste muy elevado.

Para conseguir fidelizar con los clientes hay que tomar varias medidas:

- Calidad en los tejidos para cumplir las expectativas de los clientes.
- Tener un buen servicio de atención al cliente.
- Cumplir con los plazos de entrega acordado.
- No realizar publicidad engañosa.
- Ofrecer un servicio post-venta y políticas de devolución.

Si no se consiguen todos estos puntos la empresa tendrá un problema ya que la venta de las prendas será la única fuente de ingresos.

Otro punto en el que el cliente sí que va a tener un poder más elevado es el hecho de que es el que elige que compra. Es el que tiene el poder de cambiar la tendencia de los productos más comprados y por lo tanto las empresas tienen que anticiparse a que va a querer comprar el consumidos. Para esta empresa será importante el ser flexible y lanzar a los clientes captados encuestas para poder anticiparse a lo que se va a demandar en el futuro.

2. Poder de negociación de proveedores.

Vamos a diferenciar los distintos tipos de proveedores que nos van a aparecer en este proyecto.

- Proveedores de ropa.
- Servicios de logística.
- Servicios de lavandería,
- Servicios web.

La influencia que pueden tener los proveedores de las prendas es la de subir los precios aun conservando su volumen de ventas.

En el caso de esta empresa, al principio los pedidos no serán de gran cantidad, por lo que el poder de negociación con el proveedor no será elevado. En el futuro, cuando suba el volumen de los pedidos, se podrán llegar a acuerdos para controlar el precio de venta.

Para evitar los monopolios existen diversas leyes que los evitan y protegen al consumidos. En Estados Unidos se creó la ley Sherman, Clayton y en España existe la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia.

En cuanto a los servicios logísticos hay muy pocas empresas en el sector, pero de gran tamaño económico y que cuentan con grandes infraestructuras. Esto permite que tengan un gran poder frente a las empresas pequeñas, como en un principio la empresa de este proyecto. Al depender de ellas para cumplir los plazos de entrega su poder sigue siendo muy elevado. Las tarifas que ofertarán en un principio serán las estándar. Su poder solo se verá reducido cuando el volumen de pedidos aumente a gran escala. Esto permitiría una negociación por bajar los precios en cada pedido. Algunos ejemplos de empresas distribuidoras a nivel nacional serían **Seur** o **Distribuciones A.Va.**

Los proveedores de servicios web no tienen un gran poder. Hay una gran cantidad de ellos, lo que quiere decir que existe una gran cantidad de oferta con mucha diversidad de servicios. Los precios de estos no serán muy elevados por la competencia existente y no habrá mucha diferencia entre ellos. Por todo esto se afirma que su poder no será elevado.

El caso de los servicios de lavandería es similar al de los servicios web. En el mercado existe una gran variedad de empresas que se encargan de estos servicios a nivel industrial. Por la gran competencia, los precios tienen que ser muy competitivos y ajustarse al mercado. Entre las diferentes empresas que se pueden encontrar en Madrid están **Interclean** y **Lavanapp**, ofreciendo esta última un servicio de lavandería industrial ecológica.

3. Amenaza de nuevos competidores.

En el mercado online las grandes empresas están invirtiendo cada día más. En cuanto al tejido utilizado para realizar las prendas, el bambú, no es algo que este muy explotado. La importancia de cuidar el medio ambiente y el uso de recursos sostenibles es algo que a la sociedad cada día le preocupa más. No se puede descartar que las grandes empresas empiecen a lanzar colecciones con tejidos distintos a los habituales y cambien su política medioambiental.

A continuación, se van a analizar las **barreras de entrada** en el sector.

Se va a diferenciar entre barreras de tipo económico y de tipo operacional.

En las barreras económicas encontramos:

Economías de escala.

Se define como un fenómeno por el cual al aumentar en gran medida el volumen de un producto, el precio unitario se reduce. Es un fenómeno que es muy necesario para la mayoría de las empresas, exceptuando aquellas que poseen una gran marca y su calidad es muy alta, como por ejemplo Dior, Armani, Gucci o Louis Vuitton.

En este proyecto será muy importante conseguir una economía de escala, ya que esto supondría bajar los precios de las camisetas, así competir mejor con las empresas rivales. El beneficio unitario al bajar los precios sería menor, pero el número de ventas aumentaría y sería una manera práctica de elevar los beneficios de la empresa.

En el inicio de este proyecto eso será difícil de conseguir, ya que es una empresa nueva y no está asentada en el mercado, por lo que poder de negociación con los proveedores es limitado.

Inversión inicial.

La inversión inicial de comercios electrónicos es bastante menor que en tiendas físicas. Existen plataformas adecuadas como por ejemplo Shopify en la que puedes colgar las prendas y puedes personalizar todo para empezar a vender. No supone una inversión inicial, ya que te dan 14 días gratuitos, cobran una comisión por transacción de 1% y se paga mensualmente 79 \$.

Estas plataformas ayudan a comenzar las ventas, pero no es la única inversión que hay que realizar.

Hay que contratar personal, llegar a acuerdo con otras empresas proveedoras y distribuidoras, alquilar o compra de maquinaria y gastos de almacenaje de las camisetas.

En las barreras de tipo operacional encontramos.

Diferenciación

La principal barrera que tienen las nuevas empresas es la de superar la marca de empresas reconocidas. Tendrán que lanzar campañas de marketing arriesgadas o buscar situar sus productos de alguna manera para que resulten atractivos al consumidor.

Para saber lo que los gustos y necesidades del cliente las nuevas empresas pueden lanzar encuestas con el fin de acertar con las colecciones de sus prendas.

A parte de lanzarse a buscar nuevos clientes también deberán enfocarse en no perder a aquellos que han conseguido.

Distribuidores y proveedores

El poder que estos tiene y las barreras se ha analizado anteriormente en la fuerza de Porter 2, Poder de negociación de proveedores.

Como conclusión, el mercado online de moda no tiene barreras de entrada fáciles. Es un mundo con mucha competencia. Sin embargo, las oportunidades de crecimiento y las tendencias actuales crean un atractivo para comenzar un nuevo proyecto.

4. Amenaza de productos sustitutos.

Las tiendas de ropa online se podrían considerar como sustitutos. En verdad, se va a tratar algunas de ellas como competidores, y otras como sustitutos.

Como competidores se va a tratar a aquellas que fabrican ropa con tejidos ecológicos como **Kanaluha** o **Ecoology**.

Como sustitutos se pueden encontrar tiendas online que venden ropa con tejidos convencionales como el algodón, o ropa de marcas y empresas muy conocidas.

Actualmente existen otras empresas online con un formato diferente. Es el caso de la empresa **Lookiero.com**, la cual se dedica a combinar moda europea, un estilista personalizado y el comercio online. El cliente rellena sus datos en un perfil, y en función de este, un estilista personal elige 5 prendas y se las envía a la casa del cliente sin este saber cuáles son. Este podría ser un caso de posible producto sustituto a lo ofertado por la empresa de este proyecto.

Por último, y como mayor sustituto, se encuentra el comercio offline o físico. Aunque el sector que comparten comercio online y offline podría ser el mismo, el segundo cuenta con millones de clientes y es el comercio tradicional. En la actualidad, las empresas grandes están apostando por ofrecer ambos servicios a la vez y apostando cada vez más por el comercio online. Esto puede ser un indicador de que las barreras existentes están desapareciendo y el número de ventas online está aumentando.

5. Rivalidad entre competidores.

Como se ha hecho referencia en apartados anteriores de este proyecto el número de competidores cada vez es mayor. Esto provoca que a niveles de empresas más pequeñas la competencia por conseguir un cliente y mantenerlo sea feroz, lo que provoca que se tengan que tener políticas de servicio postventa o intentar mantener por todos los medios al cliente. Dicha competencia también provoca el ajuste de precios en las prendas, provocando en muchas empresas que las ganancias por cada unidad vendida sean muy reducidas.

A nivel más global del sector textil los dos grupos más dominadores son el grupo **Inditex** y la firma estadounidense **The TJX Companies**. Algunas empresas asiáticas como el grupo **Uniqlo** también están en claro auge.

La principal ventaja y poder que tienen estas empresas para competir con sus rivales en el haber conseguido marca. Sin ella, muchas empresas aun teniendo buenos servicios fracasan, por lo que es muy complicado actualmente romper esta barrera.

SEGUNDA PARTE:

DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1 LOCALIZACION DE LA EMPRESA

En el caso de esta empresa los valores a tener en cuenta para la localización de la misma difieren a los necesarios si fuera una tienda física.

Condiciones necesarias para la apertura de una tienda física tales como afluencia de público, visibilidad o ambiente de la zona no serán importantes para este negocio.

Las características que debe cumplir el emplazamiento elegido y que otorgan ventajas son:

- Demografía:

Hay que analizar la densidad de población que tiene la localidad elegido. Estudiar la presencia del segmento del mercado al que se quiere focalizar la empresa y las oportunidades de crecimiento que se tiene en dicha localidad. Situar a la empresa en un marco con estas características facilitará una rápida distribución de los pedidos.

- Infraestructura y costos del local/almacén elegido:

Hay que asegurarse de que el lugar elegido cuente con todo lo necesario para el negocio y que este en buen estado.

Para el caso de este proyecto, será necesario un almacén el cual se pueda dividir por zonas. Tendrá que tener el suficiente espacio para una zona de taller, otra zona de almacenaje de las prendas y una zona para oficinas.

También será importante la capacidad que posea por si se cumplen los objetivos marcados y la expectativa de crecimiento de la empresa.

Todas estas características que tiene que cumplir el almacén elegido tendrán que ajustarse a un precio que se amolde dentro del presupuesto de la empresa.

- Facilidad y costes en la distribución.

El emplazamiento elegido ha de contar con unas características favorables para facilitar la distribución. Ha de contar con autopistas o carreteras principales de rápido acceso.

La distribución en el caso de este proyecto se realizará con una subcontratación para los pedidos. Por lo tanto, hay que estudiar la cantidad de empresas establecidas en el territorio donde se sitúe la empresa. Esto facilitará llegar a futuros acuerdos con la empresa distribuidora, ahorrando de esta manera costes.

- Presencia cercana de proveedores o posibles empresas adecuadas para una futura asociación.

La presencia cercana de otras empresas como proveedores de los productos necesarios facilitará acuerdos. Para este proyecto será necesaria la presencia de una lavandería industrial cercana, además de la ya mencionada empresa distribuidora.

- Fiscalidad y ayudas:

Se trata de otra característica importante. Hay que informarse acerca de los permisos necesarios para abrir el negocio, la tributación de los ingresos que varían en función de la Comunidad autónoma en la que se sitúe el negocio, y por último las subvenciones o ayudas fiscales existentes para la creación de una nueva empresa.

Como se ha estudiado anteriormente la densidad empresarial del mundo textil se focaliza en las comunidades de Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid. A nivel genérico también existen muchas empresas en el País Vasco. Esto último es debido a que a nivel fiscal se otorgan muchas ventajas en esta comunidad.

El País Vasco se ha descartado por la poca presencia de industria textil en la comunidad. En el caso de la Comunidad Valenciana se ha descartado debido a que, a pesar del buen porcentaje de cuota de mercado de moda online, situándose alrededor del 5% en el año 2017, el volumen de ventas y facturación es mucho menor que en las ciudades de Madrid y Barcelona.

Entre la ciudad de Madrid y Barcelona se ha elegido Madrid por diversos aspectos.

El primer motivo es que el porcentaje de cuota de mercado de la moda online en el área metropolitana según el [1] **Informe ecommerce 2018**, es de un 5,7 en Madrid respecto del 3,8 de Barcelona.

Otro motivo es la ubicación. Madrid posee una ventaja competitiva respecto a Barcelona a que la Red de Carreteras españolas salen de allí. Por lo tanto, para realizar la distribución a todos los puntos de la geografía española, desde Madrid los kilómetros promedio a recorrer para entregar los pedidos son menores.

Por último, la situación política en el territorio catalán es convulsa, lo que ha provocado el traslado de muchas empresas a otras Comunidades y lo que hace descartar finalmente a Barcelona como el emplazamiento ideal para la empresa.

Por lo tanto, y como se había introducido en anteriores apartados, la ciudad elegida para emplazar la empresa es Madrid.

El establecimiento que ocupará la empresa se definirá en función de los costes y las características de la infraestructura. También por la cercanía de proveedores o empresas con las que aliarse en un futuro.

En la Comunidad de Madrid existen muchos polígonos. Entre los principales destacan el de Ajalvir, el polígono industrial Cobo Calleja o San Marcos.

La opción que se ha manejado en un principio es el polígono Cobo Calleja. Cuenta con buena ubicación a carreteras principales, es uno de los más grandes de la Comunidad y, a la hora de buscar un servicio de lavandería industrial cercano se encuentra con facilidad, como por ejemplo la empresa Lavandería Cobos Fuenlabrada, en calle de Uruguay, 3.

Por lo tanto, se ha buscado naves en ese polígono. La oferta encontrada no es demasiado amplia. Por otro lado, las superficies de las naves encontradas eran demasiado grandes para la labor inicial, y el alquiler de las naves era excesivo.

Como opción en este polígono se ha encontrado esta nave:

- Nave en Polígono Cobo Calleja de 1000m², 3,5€ m², 3500€/mes.



Ilustración 4. Nave Lobo Calleja. Fuente: Milanuncios

Al no encontrar naves de las características deseadas se ha buscado naves el polígono industrial Ajalvir. Dicho polígono posee también buena combinación a carreteras principales y cuentan con lavanderías industriales próxima como Lavandería Industrial Quality o Lavandair.

Entre las opciones encontradas:

➤ **OPCION 1**

Nave Industrial en polígono de Ajalvir.

2 plantas, 271 m², 3,14 m², 850 €/ mes.

Cercanía a carretera M50 y cerca del aeropuerto.



Ilustración 5. Nave 1 Ajalvir. Fuente: Milanuncios

➤ **OPCION 2**

Nave industrial en polígono de Ajalvir.

2 plantas, 420 m² en total, 330 m² en planta con 9 m de altura más 90 m² de oficina. 2,31€/m², 970 €/mes.

Cuenta con portón para tráiler.

A 26 km de Madrid y conectado con R2, A1, A2 y M-50.



Ilustración 6. Nave 2 Ajalvir 1. Fuente: Idealista

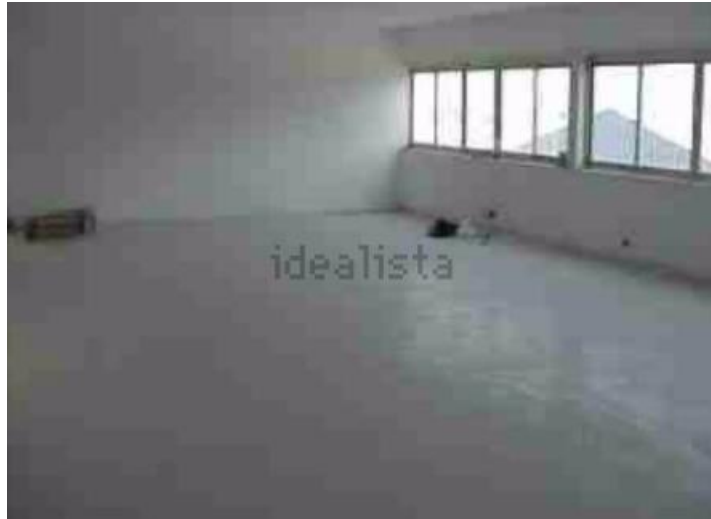


Ilustración 7. Nave 2 Ajalvir 2. Fuente: Idealista



Ilustración 8. Nave 2 Ajalvir 3. Fuente: Idealista

➤ **OPCION 3.**

Nave en Ajalvir.

450 m2, 420 m2 útiles, 2,89 €/m2, 1300 €/ mes



Ilustración 9. Nave 3 Ajalvir 1. Fuente: Idealista



Ilustración 10. Nave 3 Ajalvir 2. Fuente: Idealista

Entre las 3 opciones en el Polígono de Ajalvir se va a seleccionar la opción número 2.

Es la que mejor relación euro por metro cuadrado tiene, lo que nos ahorra costes. Tiene suficiente superficie para desempeñar la labor, además de tener una comunicación excelente.

6.2 PROCESOS DE PRODUCCION (DIAGRAMA DE FLUJO)

Los pasos y procesos a seguir en la cadena de producción de la empresa para la prestación del servicio desde la entrada de la materia prima hasta la venta del producto finalizado son los siguientes:

➤ Compra de las camisetas

Se va a comprar camisetas básicas con tejido 100% de bambú.

A la hora de buscar un proveedor fiable y cercano no hemos encontrado en la península alguien que suministre a la empresa con estos requisitos.

Para encontrar proveedores al por mayor que fabriquen camisetas básicas de 100% de bambú, hay que buscar en el continente asiático.

Esto conlleva una serie de desventajas. La principal son los plazos de entrega del producto y los gastos de envío. Se tardan unos 30 días en recibir los pedidos. La consecuencia de esto es que el stock de seguridad va a ser elevado.

Para intentar optimizar y minimizar esta desventaja se van a pedir las camisetas básicas sin tinter.

La estrategia será similar a la utilizada por la marca de ropa **United Colors of Benetton**.

Se trata de retrasar el tinterado y acabado de las camisetas en función de la demanda. En caso de la empresa, al tener amplios plazos de entrega con el proveedor de las camisetas, se va a saber qué color demanda más el mercado y en función de dicha demanda tinter las camisetas con los colores respectivos. Este es el principal motivo de comprar solamente camisetas sin tinter.

➤ Tinterado de las camisetas

El tinterado de las camisetas se llevará a cabo mediante la técnica de tinterado por inmersión.

Se va a realizar primero un tinte, el cual se dejará secar. Al usar esta técnica "artesana" de tinte va a aportar a las camisetas un valor diferencial. Se trata de que cada prenda será única y distinta a las demás, debido a que el tono en cada una de ellas no será exactamente el mismo.

Para el tinterado se usarán tintes de origen natural, el cual se pueden obtener fácilmente. Además, al tratarse de tintes naturales, los colores serán llamativos y distintos a los comunes, lo que hará que las prendas sean fácilmente reconocibles en el mercado.

Para el inicio de la empresa se utilizarán 4 tintes. Indigo natur, rubia, manzanilla y sándalo rojo.

➤ Secado

Para el secado se utilizará rejillas para que los tejidos puedan respirar.

Se utilizará una rejilla para cada color de tintado y para cada número de tintado.

Como se ha visto en el apartado anterior se van a usar 4 tintes. Cada tinte va a ser como un puesto de tintado, el cual contara con dos líneas de rejillas para secar las prendas que se vayan tintando. Una rejilla será para el primer tintado y la segunda línea de rejilla para ir depositando las prendas del segundo tintado,

➤ Estampación y serigrafía

La empresa va a vender camisetas básicas con el logo de la empresa, el cual se verá en apartados posteriores. Este logo se estampará mediante una máquina para serigrafiarlo en la camiseta.

➤ Transporte para el lavado industrial

En un principio se había pensado en subcontratar este transporte a una empresa de distribución.

Sin embargo, debido a la proximidad de la empresa de lavandería con la nave alquilada por la empresa, será la propia lavandería la que se encargará de la recogida de las prendas.

Las camisetas serán enviadas a la lavandería mediante cajas de un tamaño estándar.

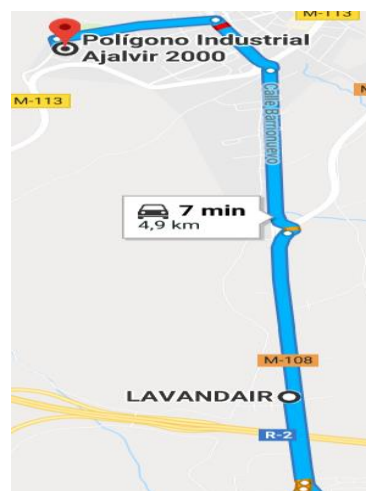


Ilustración 11. Ruta Nave Lavandería. Fuente: Google Maps.

➤ Lavado y planchado.

Será subcontratado por la empresa **Lavandair**, la cual lava y plancha las prendas. Se ha contactado con la empresa y según su política el plazo de entrega por cada envío se realiza en una mañana.

➤ Transporte al almacén.

Así mismo y como se ha visto en el apartado anterior, será la propia empresa de lavado **Lavandair** la que se encargue de este transporte.

➤ Control de calidad.

Una vez se hayan recibido las camisetas de la lavandería se comprobará en el propio almacén que la calidad del tejido no se ha resentido después del lavado de la camiseta, así como el perfecto estado del logo de la marca. Además, también habrá una prenda de muestra de cada color para comprobar que no se ha perdido el mismo después del lavado.

➤ Clasificación y almacenaje

Se va a clasificar y almacenar por colores y tallas.

En cada balda va a ir un tallaje distinto. Se venderán camisetas de las tallas S, M, L y XL.

Posteriormente cada balda se dividirá en 4 debido a los 4 colores distintos del tinte.

De esta manera se podrá obtener un fácil recuento de las unidades disponibles y de las necesarias para realizar los pedidos.

Cada camiseta irá doblada mediante un proceso manual y estándar y quedará almacenada para estar lista en cuanto se produzca su venta. Este proceso se realizará en el propio almacén por un operario.

➤ Fotos y Venta con distribución subcontratada

Una vez que se hayan clasificado y almacenado las prendas se harán fotos a cada prenda y se subirán a la página web para que el producto este actualizado.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS



Ilustración 12. Diagrama de Flujo. Elaboración Propia

6.3 DISEÑO DE LAS INSTALACIONES

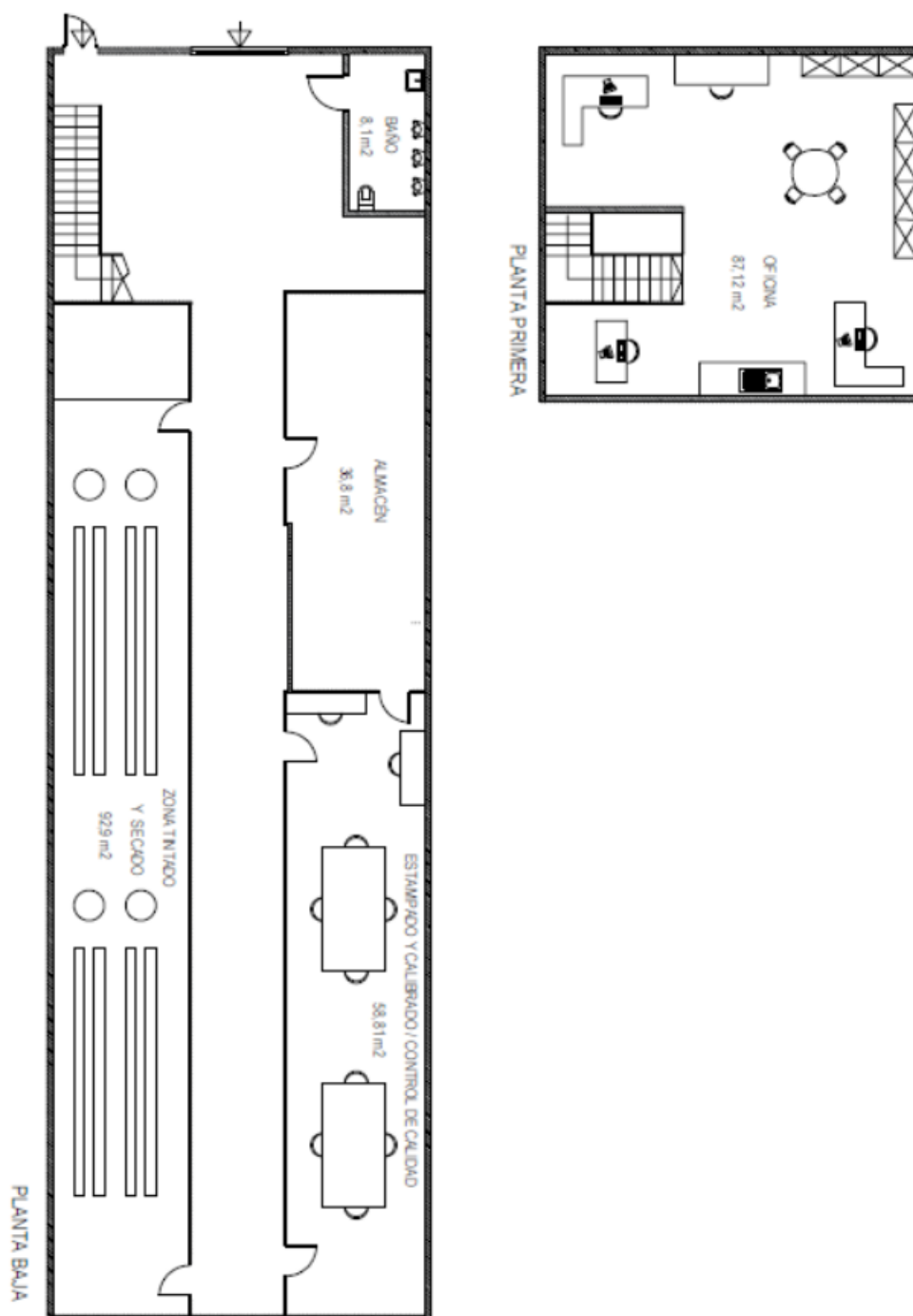


Ilustración 13. Instalaciones. Elaboración Propia

6.4 PROCESOS DE COMPRA Y PROVEDORES

Descripción del proceso de suministro o logística de entrada de componentes y materias primas.

Como se ha introducido anteriormente se van a comprar las camisetas de un proveedor chino. La empresa se llama **Taian Realchance Eco-Tex Company**.

Es una empresa que lleva operativa desde el 2015, tiene un soporte 24/7 y tiene su localización en Shandong, China.



Ilustración 14. Camiseta proveedor. Fuente: Alibaba

Vende camisetas básicas con tejidos ecológicos. En el caso de esta empresa se va a elegir el tejido 100% bambú. El precio unitario por camiseta es de 3,9 €. No es un precio muy barato, pero la apuesta de la empresa por la calidad y diferenciación en el tejido hacen que se descarten otras opciones.

El pedido mínimo es de 100 camisetas y como máximo la empresa tiene una capacidad de suministro de 100000 unidades por mes, lo que satisface con creces a este proyecto.

Al tratarse de camisetas de manga corta el peso de cada camiseta es de 140 gr.

Cada camiseta va embalada en una bolsa de PVC y las entregan en cajas de cartón de tamaño 47*30*40 cm. En cada caja entran unas 30 unidades. Estas cajas posteriormente serán utilizadas para el transporte a la lavandería y almacenaje.

Desde que se realiza el pago tardan en tener listo el pedido unos 25 días.

Para el transporte puerta a puerta desde China el proveedor recomienda el servicio internacional de **DHL**. Tardan de 3-4 días en traer el pedido.

Se ha comprobado las tarifas del servicio de **DHL** para la importación desde China. El país asiático es considerado zona 10. Si se realiza un pedido de 100 unidades, el peso total será de 14 Kg. La tarifa de **DHL** para ese envío es de alrededor de 600 €.

En total para 100 camisetas habría que hacer un desembolso de 1000 €, lo que supondría un precio unitario de 10 € por camiseta, solo teniendo en cuenta los gastos de envío. Para bajar este precio, al realizar un pedido de 200 camisetas, el precio de DHL subiría hasta los 900€ por un paquete de 28 kg. Repitiendo los cálculos los cálculos supondría por camiseta unos 8,5 €. Todo esto se tendrá en cuenta a la hora de calcular el precio unitario del producto.

En un inicio, se realizaría un pedido mínimo para comprobar la calidad del tejido y que se cumplen los plazos fijados por este proveedor.

Posteriormente y cuando la empresa empiece a funcionar, al ser el **lead time** de alrededor 30 días, se tendrá un stock de seguridad alto, el cual se va a establecer un pedido mínimo de 100 unidades en cualquier color. En ese momento se realizará una orden de compra al proveedor en una cantidad estimada en función de la previsión de las ventas e intentando bajar el precio unitario de la camiseta.

La materia prima necesaria que comprar también serán los tintes. Se utilizarán los siguientes colores con sus respectivas propiedades.

-Indigo natur: sirve para teñir fibras animales o vegetales. Tiñe de color azul. 100 gr cuesta 29€. Se necesitan un 5% de la cantidad de tejido a teñir. Esto supone 7 gr por camiseta, un total de 2€.

-Rubia: De la Rubia se utiliza la raíz debido a la gran concentración de colorante. El color obtenido es el rosa. 500 gr rondan los 13 € y se utiliza el 50% de cantidad del tinte respecto a al total a tintar. Una camiseta pesa 140 gr, lo que supone 70 gr del tinte, más o menos 1,80 por camiseta.

-Manzanilla: posee gran cantidad de colorante. Tiñe en amarillo. 500 gr rondan los 13 € y se utiliza el 50% de cantidad del tinte respecto a al total a tintar. Una camiseta pesa 140 gr, lo que supone 70 gr del tinte, más o menos 1,80 por camiseta.

-Sándalo rojo: con estos productos se pueden obtener tintes de color marrón-rojizo. 500 gr cuestan 13 €. Se necesita el 25% de la cantidad de tejido a tintar, es decir 35 gr por camiseta, lo que supondrá 90 cts. por camiseta.

En un inicio se realizará una inversión inicial para teñir 25 camisetas de cada color y comprobar que todo funciona correctamente y el resultado es el deseado. Esto supone un total de 162,5 € para el tintado de un pedido mínimo.

Posteriormente cada vez que se realice un pedido se compran los tintes necesarios para teñir todas las camisetas de ese pedido. En función de la demanda de cada color se establecerán los porcentajes respectivos, pero en un inicio la idea es que cada color tiña el 25% de las camisetas del pedido.

La empresa encargada del suministro de los tintes será **Tejoquehilo**. El plazo estimado para la entrega de pedidos es entre 48 y 72 horas. Debido a que las camisetas tienen un lead time bastante mayor, esto no supondrá un problema y no se formaran cuellos de botella en la cadena de suministro. Además, los tintes no ocuparán demasiado espacio en el área de trabajo por lo que el precio del almacenaje será despreciable en este caso.

Lo ideal y según refleja la teoría para mantener un enfoque **Lean** en la empresa sería minimizar a casi 0 el lead time y funcionar como un sistema PULL, es decir, trabajar a demanda. La realidad en este caso es que se tendrá que trabajar con un sistema en la cadena de suministro PUSH, es decir con previsiones para pedir los pedidos.

Una vez que lleguen las camisetas a la empresa se deberán colocar las prendas en cada puesto de trabajo correspondiente. Las cajas en las que vienen las prendas irán al almacén para su posterior uso para el transporte a la lavandería.

La empresa de lavandería encargada de lavar y planchar las prendas será **Lavandair**. Empresa que se encarga de recoger las prendas desde el almacén, ya que tiene programadas varias rutas diarias por Madrid. Trabajan con **CHT**, primera química del sector alemana, con programas específicos en función de la ropa. Después del lavado se encargar también del planchado de la ropa y de su posterior entrega. Al tratarse de solamente de camisetas, el tiempo estimado por envío que están las prendas en la lavandería no es superior a dos horas.

Por último, queda analizar cuál será el encargado de la distribución de las camisetas.

La empresa elegida es **MRW**. Es la marca de envíos nacionales e internacionales con mayor implantación es Andorra, España, Gibraltar y Portugal. Además, ha sido pionera en la implantación del e-Commerce y se ha convertido especialista en el sector. Sus valores diferenciales son Compromiso, Eficiencia, Transparencia, Innovación y perfeccionamiento diario de la calidad del servicio.

Aunque el precio en comparación con otras empresas más pequeñas es un poco mayor, los valores y la confianza transmitida en su servicio, sumado a la especialización en el ecommerce, hacen que la empresa elegida sea **MRW**.

Entre los servicios que ofrece MRW para el comercio electrónico destacan:

- Se encargan de realizar el envío de todas las mercancías compradas por el usuario final de la tienda web con el máximo nivel de calidad y garantía.
- Si producto no le gusta al cliente, se lo cambian.
- Entrega garantizada en el tramo horario elegido por el cliente de 8:30 h a 14h o de 14h a 20h.
- Entrega a domicilio.
- Posibilidad de lanzarse al mercado internacional con el programa MRW ecommerce internacional. Cubre las necesidades de transporte a más de 45 países de todo el mundo.
- Entrega el mismo día que se recoge si es antes de las 20h.

MRW tiene un límite de peso en sus entregas de 40 kg de peso o en peso volumétrico calculado de la siguiente manera: $PV = (Largo \times alto \times ancho) / 6000$. No habrá ningún problema porque los pedidos no superan dicho límite.

Las tarifas aplicadas para entrega a domicilio varían según el número de envíos mensuales.

Estimando que los paquetes enviados por la empresa no superan los 2 kg, se ha realizado la siguiente tabla de precios, que varían según el número de envíos y si la entrega es a nivel nacional o provincial.

	Start up	Business	Professional
Peso 0 a 2 kg	De 0 a 50 envíos/mes	De 51 a 500 envíos/mes	Mas de 500 envíos/mes
Nacional	7,02€	5,38€	4,96€
Provincial	4,86€	4,53€	3,88€

Tabla 5. Tarifas Distribuidor. Elaboración Propia

6.5 SERVICIO POSTVENTA Y METODOS DE MEJORA

Para la venta online de las camisetas se va a usar la plataforma online **Shopify.es**. Se trata de un Marketplace perfecto para startups ya que pone en funcionamiento una tienda online personalizable para la empresa.

Tiene 3 paquetes disponibles que van desde el más básico para empresas que están iniciando hasta el avanzado que son para empresas con gran volumen de venta.

El precio para un servicio inicial básico es de 29\$ por mes, además de 14 días iniciales gratuitos para probar la plataforma.

Las ventajas principales que ofrece a la empresa es que tiene un soporte 24/7. También se pueden colgar un numero de productos ilimitados y se encargan de un asesoramiento desde un punto de vista del marketing y del diseño, poniendo todas las facilidades de compra para el comprador.

A parte, Shopify esta sincronizado con la empresa de transporte de pedidos MRW, la elegida en este proyecto, por lo que los pedidos se entregaran de un manera más rápida y eficaz.

Para tener un feedback necesario con el cliente, el portal online tendrá un apartado de reseñas y opiniones para que el comprador de su opinión del producto y servicio.

En un inicio habrá un encargado de leer y responder todos los comentarios y opiniones de los compradores con el fin de intentar fidelizar con ellos y de remitir las quejas y posibles mejoras del servicio al director.

Cuando el número de clientes empiece a crecer, se filtrarán los comentarios y el encargado responderá y valorara las reseñas y opiniones más negativas, las inferiores a 3 en una escala sobre 5. De esta manera se intentará tener un contacto lo más cercano que una tienda online permite con el cliente e intentar mejorar los servicios de la empresa según las necesidades del mercado.

Un problema que solucionar al abrir un negocio online es que el número de devoluciones con respecto a una tienda física es mayor, debido a no poder probarse la camiseta antes de comprarla.

Con el fin de intentar disminuir el número de devoluciones y acorde con las especificaciones de las dimensiones de las camisetas del proveedor, se ha elaborado una guía de tallas que estará disponible en la tienda online con el fin de que el cliente sepa que talla se ajusta a sus medidas y así reducir el número de devoluciones.

UNIDADES CM	S	M	L	XL
PECHO	93-98	98-103	103-108	108-113
CINTURA	73-78	78-83	83-88	88-93
LARGO	61-63	63-65	65-67	67-69

Tabla 6. Medidas de Tallaje. Elaboración Propia

Asumiendo que va a ver devoluciones la política de la empresa será la de permitir cambiar el pedido por otro de manera gratuita hasta después de 5 días hábiles después de recibirlo. Será gratuito debido a que la distribuidora MRW para ecommerce cambia el producto por otro si el cliente no queda satisfecho. Después de ese periodo de tiempo no se permitirá la devolución ni el cambio. La justificación reside en que, si se deja un mayor tiempo, la prenda puede sufrir un elevado uso por el cliente y quedar inservible para otra futura venta. En el caso de que el cliente solicite en los 5 días hábiles mencionados una devolución de la camiseta, y no un cambio, se le devolverá el dinero abonado, pero se le cobrará el gasto de envío al almacén.

Después de cada devolución, se le solicitara al cliente mediante un correo electrónico que nos exponga los motivos de dicha devolución con el fin de mejorar el servicio ofrecido.

Una vez realizada la compra el cliente también tiene la posibilidad de seguir las evoluciones de su pedido desde la página web de MRW. Simplemente introduciendo en número de pedido se puede ver la localización del mismo y la hora estimada de entrega.

7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

7.1 ORGANIGRAMA

En el inicio la empresa no contara con demasiada actividad. No por ello deja de ser importante dividir bien las funciones y dejar claras las actividades distintivas de la empresa. Para ello, se va a realizar un organigrama de la empresa. Es un organigrama vertical simple pero que deja clara la labor y las responsabilidades del personal.



Ilustración 15. Organigrama. Elaboración propia.

El CEO de la empresa será el encargado de las relaciones con otras empresas y la viabilidad financiera del proyecto.

Una parte fundamental serán las reuniones diarias al inicio de cada jornada laboral entre los distintos jefes de departamento y el CEO. Esto motivara a fijar los objetivos de cada departamento, pero conociendo e interiorizando las metas de los compañeros para no perjudicarlos y con una filosofía clara de mejora continua, más conocida como **Kaizen**. El fin es evitar que un departamento haga sus números a la perfección superando las expectativas mientras perjudica los procesos del resto de departamentos.

También se acordarán incentivos para todos los empleados cuando se consigan mejorar algún proceso o se haga a la perfección un trabajo. Esto favorecerá el trabajo en equipo y la ayudas entre compañeros, ya que si se cumplen los objetivos todos se verán favorecidos.

7.2 CATEGORIAS DE PERSONAL

CEO (Chief Executive Officer):

Será el director ejecutivo de la empresa. Se encargará de tomar todas las decisiones definitivas estratégicas de la empresa. Para este puesto será necesario estar en posesión del título de Grado en Tecnologías Industriales debido a la importancia de la gestión de la cadena de suministros, el **enfoque lean** y la filosofía de mejora continua **kaizen**. Será también muy valorable para este puesto el Grado en Administración y Dirección de empresas. Entre las habilidades que debe poseer la persona que ejerza este cargo destacan:

- Potenciar y desarrollar a su equipo: debe sacar lo mejor de sus empleados conociendo sus puntos fuertes y potenciándolos.
- Tener habilidades comunicativas para saber transmitir de una manera clara las estrategias de la empresa. También para saber cómo enfrentarse a diversas relaciones con otras empresas.
- Conocimiento de idiomas
- Ser un “Líder” y no un “jefe”

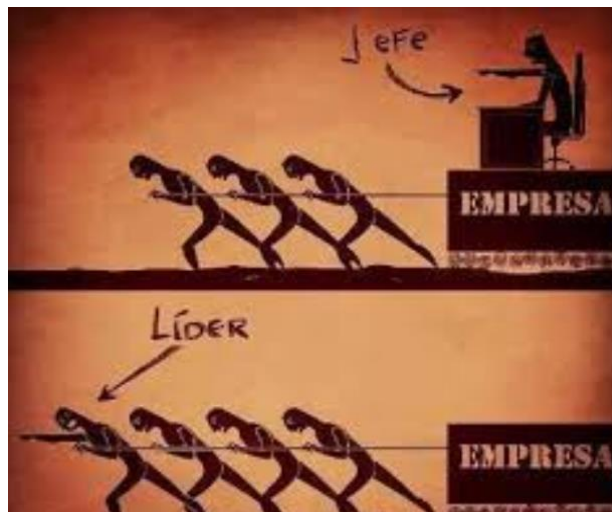


Ilustración 16. Organigrama 2. Fuente: Google

Recursos Humanos (RRHH):

El perfil que se busca en este departamento es alguien con el Grado en Relaciones laborales y Recursos Humanos. Entre las labores que debe ejercer son:

- Selección y formación: planificación de la plantilla, elección de los perfiles profesionales y formación de las nuevas incorporaciones.

-Administración del personal: Gestión de contratos, nominas, vacaciones, bajas, horas extra y planificación de los horarios para una mejora de la producción.

-Relaciones laborales y resolución de conflictos: negociación de convenios con los trabajadores siempre desde un marco legal. También cuidará y resolverá posibles conflictos entre trabajadores.

Director de ventas e inventario:

La persona indicada para este puesto será alguien con el Grado en Ingeniería de Organización con conocimientos en cadena de suministros, metodología lean y filosofía Kaiser. Será el encargado de controlar las ventas, el stock en curso y mandar las ordenes de pedido. Será importante su comunicación con el departamento de marketing para un mejor control de los productos más demandados. En un inicio, tendrá también importancia en la cadena de producción de la empresa apoyando en el diseño de la cadena de tintado y secado. Por lo tanto, deberá asumir un gran volumen de trabajo.

Asistentes de preparación de pedidos:

Las personas encargadas de esta ocupación no se les requerirá un grado universitario. Sin embargo, se valorará a la hora de su contratación la experiencia en el sector. Como habilidades que deban poseer destacan la disciplina, la organización, y que tengan habilidades plásticas y artísticas para poder realizar un trabajo manual adecuado. Serán los encargados de la preparación de las camisetas para el envío a la lavandería. Posteriormente los recogerán y clasificarán y preparan las camisetas para su posterior venta y envío.

Director de Marketing y Diseño:

El encargado de este puesto deberá tener el título de Marketing y publicidad, así como el título superior en diseño de moda. Tendrá que dirigir y comunicarse diariamente con la sección de tendencias y será el encargado de lanzar las futuras campañas publicitarias. Será la persona que realice los diseños de nuevos productos, por lo que deberá ser capaz de asumir un gran volumen de trabajo.

Analistas de tendencias y marketing:

Se requerirá el Grado en Ingeniería y que posea altos conocimientos y habilidades ofimáticas. Serán necesarios conocimientos en programación para descubrir nuevas tendencias y sobre todo entender los datos para transmitirlos correctamente a su director. También serán ampliamente valorables conocimientos o alguna certificación oficial en el área de marketing y publicidad.

Operarios de tinte y confección:

Se requerirá la posesión del grado medio relacionado con la confección y la moda. Se buscarán empleados con amplia experiencia en el sector y personas capaces de realizar correctamente su trabajo en poco tiempo. Se valorará muy positivamente la flexibilidad de horario de los empleados y la posibilidad de realizar horas extras en determinados momentos.

7.3 RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento consistirá en tres fases para todos los puestos de la compañía, aunque en los jefes de departamento se añadirá una cuarta posteriormente explicada. Las tres fases son las siguientes:

- **Filtración de curriculums:**
Esta primera fase del proceso ayuda principalmente a descartar para no perder el tiempo a personas que no estén cualificadas para el puesto.
Se habilitará un correo electrónico para que los candidatos suban sus curriculums y el área de recursos humanos filtrará a aquellos que cumplan los requisitos descritos en el apartado anterior y así puedan continuar con las siguientes fases del proceso.
- **Prueba Psicotécnica:**
Una vez seleccionados los candidatos por su curriculums, se realizarán test de personalidad o test psicotécnicos. Con estas pruebas se pretenden medir habilidades y aspectos de la personalidad del candidato con el fin de comprobar si encajan para su futura adaptación a la empresa.
Existen plataformas online que se encargan de realizarlos, como por ejemplo **CubiksOnline**.
- **Entrevista personal:**
En esta fase el fin será la verificar que los datos del curriculums son correctos, poner a prueba a los candidatos para comprobar como actuarían en diversas situaciones con el fin de encontrar al personal más adecuado para cada puesto.

Una vez se haya elegido al candidato se deberá iniciar una última fase de introducción a la empresa y seguimiento laboral. Esto favorecerá la adaptación de los nuevos trabajadores y mejorará el rendimiento.

Para los puestos más importantes dentro de la estructura de la empresa, el gerente realizara una fase adicional a las anteriores tres. Esta consistirá en una entrevista grupal, la cual consistirá en que a los candidatos se les pondrá a resolver conjuntamente un problema real bajo un entorno de presión. Será muy importante para saber cómo se desenvuelven los candidatos en ese marco de presión y para conocer sus habilidades más personales.

7.4 CONDICIONES LABORALES

En un inicio, el CEO y los jefes de departamento tendrán jornadas laborales completas de lunes a viernes.

No obstante, entre los operarios de tinte y confección y los asistentes de preparación de pedidos el horario será diferente. Como se ha introducido con anterioridad, el volumen inicial de trabajo no será muy elevado, por lo que su horario sería en un principio de media jornada, 4 horas diarias. Esta jornada laboral se irá extendiendo hasta alcanzar una jornada completa cuando se alcance un alto volumen de producción.

Las jornadas laborales se intentarán concentrar por las mañanas debido a que las empresas proveedoras y relacionadas con la empresa tienen una mayor actividad. Por ejemplo, la empresa de lavandería Lavandair tiene programadas todas sus rutas en horario de mañana, dejando las tardes libres para posibles urgencias en su servicio.

Las jornadas de trabajo arrancarán a las 8 de la mañana y concluirán a las 17 horas. Todos los trabajadores contarán con una hora para comer. Este horario permitirá a los trabajadores disfrutar de las tardes casi en su totalidad y ayudará a mantener la motivación entre los trabajadores.

Otra medida a tomar es que los viernes serán de jornada continuada. Esto quiere decir que los trabajadores no tendrán una hora de descanso, sin embargo, su horario de salida será a las 3 de la tarde. Esto fomentará al inicio anticipado del fin de semana de los trabajadores, lo cual ayudará a su descanso y desconexión y les permitirá aumentar su rendimiento durante la semana de trabajo.

Los días de **vacaciones** se establecerán en 22 días laborales anualmente. Debido a la antigüedad en la empresa estos días se irán aumentando acorde al convenio en el sector textil. Así mismo y según el mismo convenio, los sueldos de los empleados irán en aumento conforme aumenten los años trabajados dentro de la empresa.

El trabajo siempre se pretenderá realizarlo en la jornada laboral. En el caso de no conseguirlo, cada jefe de departamento deberá analizar las causas y salvo en casos excepcionales se pedirán **horas extras** a los trabajadores. Estas horas se devolverán en un 75 % más de lo trabajado. Esto quiere decir que, por cada hora extra trabajada, se le dará libre al trabajador 1 hora y 45 minutos.

Entre las medidas a tomar por la empresa para fomentar la fidelidad y el compromiso de los trabajadores con la misma y así mejorar las condiciones laborales destacan:

- Al tratarse de una empresa pequeña, buscar la implicación del personal. Se dará información de cómo marchan las cosas a todas las personas que trabajan en la empresa.

- Retribuciones por mejoras en los procesos de producción, así como pagas extras si se consiguen los objetivos marcados a principio de curso.
- Dar el viernes por las tardes libres a los trabajadores, para fomentar el descanso y que no descuiden su vida personal.
- Tener un área de café o desayuno que disponga de fruta, bebidas, cafetera con el fin de hacer más amena la vida laboral.
- Organizar pequeñas reuniones en fechas señaladas o importantes para algún trabajador para que sienta a la empresa como una parte importante de su vida.

7.5 GASTOS EN PERSONAL

Para la organización de salarios de los trabajadores de la empresa se ha consultado la "Disposición 2842 de BOE num.63 de 2017" en el cual se puede consultar el [7] **Convenio Colectivo General de Trabajo para la Industria Textil y de la Confección**.

La organización en la empresa el primer año será reducida. Se contará con el CEO, el cual también llevará la función de jefe de personal en un comienzo contando con la ayuda de los dos directores, un director de marketing y diseño, un director de ventas e inventario, un operario de tinte y confección y un ayudante de preparación de pedidos. A partir del segundo año se espera alcanzar niveles de producción que permitan respetar el organigrama de la empresa. Se van a recoger los sueldos brutos de cada trabajador, así como las cotizaciones a la Seguridad Social, lo cual supone un 30% del sueldo base del trabajador.

Según convenio [7], un especialista de acabado y un especialista en producción cobra 955,43 €/mes. Como se ha mencionado, en el comienzo su horario será de aproximadamente 4 horas diarias, por lo que cobrará 478 €. El CEO cobrará 1952,82€/mes. El sueldo del jefe de ventas e inventario y el de Director de Marketing y diseño será de 1890,19€/mes.

En la siguiente tabla se recogen los gastos en personal esperados el primer año.

PUESTO	Salario Bruto ANUAL	Gasto de la empresa	TOTAL ANUAL
CEO	23433,84 €	7030,152 €	30463,992 €
Director Ventas	22682,28 €	6804,68 €	28486,96 €
Director Marketing	22682,28 €	6804,68 €	28486,96 €
Operario	5736 €	1720,8 €	7456,8 €
Especialista prep. pedidos	5736 €	1720,8 €	7456,8 €
TOTAL			102351,51 €

Tabla 7. Gastos de Personal 1. Elaboración propia

El segundo año de la empresa, se va a aumentar a dos el número de operarios y de especialistas de preparación de pedidos. Además, se va a contratar a un analista de tendencias del mercado, el cual cobrará 1596,94 € según convenio más la subida correspondiente. Los sueldos del segundo año sufrirán un aumento acorde con la previsión de incremento del IPC de España según un marco central, el cual está previsto que sea del 1,5 %.

En la siguiente tabla se recogen los gastos en personal esperados el segundo año.

PUESTO	Salario Bruto ANUAL	Gasto de la empresa	TOTAL ANUAL
CEO	23785,34 €	7135,60 €	30920,95 €
Director VENTAS	23022,51 €	6906,75 €	29929,26 €
Director Marketing	23022,51 €	6906,75 €	29929,26 €
Especialista 1	5822,04 €	1746,61 €	7568,65 €
Especialista 2	5822,04 €	1746,61 €	7568,65 €
Operario 1	5822,04 €	1746,61 €	7568,65 €
Operario 2	5822,04 €	1746,61 €	7568,65 €
Analista tendencias	19450,72 €	5835,21 €	25285,94 €
TOTAL			146340,04 €

Tabla 8. Gastos de Personal 2. Elaboración propia

Para el tercer año, se mantendrá la misma estructura aumentando el horario de operarios y especialistas a jornada completa. Como en el año anterior, los sueldos se ajustarán a una subida del 1,5 % del IPC de España.

En la siguiente tabla se recogen los gastos en personal esperados el tercer año.

PUESTO	Salario Bruto ANUAL	Gasto de la empresa	TOTAL ANUAL
CEO	24142,13 €	7242,64 €	31384,77 €
Director VENTAS	23367,85 €	7010,36 €	30378,21 €
Director Marketing	23367,85 €	7010,36 €	30378,21 €
Especialista 1	11818,74 €	3545,62 €	15364,36 €
Especialista 2	11818,74 €	3545,62 €	15364,36 €
Operario 1	11818,74 €	3545,62 €	15364,36 €
Operario 2	11818,74 €	3545,62 €	15364,36 €
Analista tendencias	19742,49 €	5922,75 €	25665,24 €
TOTAL			179263,87€

Tabla 9. Gastos de Personal 3. Elaboración propia

A partir del cuarto año, se espera contratar a un jefe de personal para el área de Recursos Humanos, con el fin de aumentar la plantilla de operarios y especialistas y así completar el organigrama previsto de la empresa. También se contratará a un ayudante para terminar las camisetas y preparar pedidos.

En la siguiente tabla se recogen los gastos en personal esperados el cuarto año.

PUESTO	Salario Bruto ANUAL	Gasto de la empresa	TOTAL ANUAL
CEO	24504 €	7351 €	31856 €
Director VENTAS	23718 €	7116 €	30834 €
Director Marketing	23718 €	7116 €	30834 €
Jefe de personal	23718 €	7116 €	30834 €
Especialista 1	11996 €	3599 €	15595 €
Especialista 2	11996 €	3599 €	15595 €
Especialista 3	11996 €	3599 €	15595 €
Operario 1	11996 €	3599 €	15595 €
Operario 2	11996 €	3599 €	15595 €
Analista tendencias	20039 €	6012 €	26050 €
TOTAL			228382 €

Tabla 10. Gastos de Personal 4. Elaboración propia

Para finalizar el análisis de los gastos de personal, el año quinto se completará la plantilla con otro analista de tendencias y experto en marketing y otro operario a jornada completa.

Como en los casos anteriores se ha tenido en cuenta la subida de 1,5% del IPC España.

PUESTO	Salario Bruto ANUAL	Gasto de la empresa	TOTAL ANUAL
CEO	24.872 €	7.462 €	32.333 €
Director VENTAS	24.074 €	7.222 €	31.296 €
Director Marketing	24.074 €	7.222 €	31.296 €
Jefe de personal	24.074 €	7.222 €	31.296 €
Especialista 1	12.176 €	3.653 €	15.829 €
Especialista 2	12.176 €	3.653 €	15.829 €
Especialista 3	12.176 €	3.653 €	15.829 €
Operario 1	12.176 €	3.653 €	15.829 €
Operario 2	12.176 €	3.653 €	15.829 €
Operario 3	12.176 €	3.653 €	15.829 €
Analista tendencias	20.339 €	6.102 €	26.441 €
Analista 2	20.339 €	6.102 €	26.441 €
TOTAL			274.077 €

Tabla 11. Gastos de Personal 5. Elaboración propia

TERCERA PARTE:

VIABILIDAD COMERCIAL Y ECONÓMICO FINANCIERA

8. PLAN DE MARKETING

La causa principal de la realización de un plan de marketing es que nos ayuda a cumplir los objetivos que tenemos como empresa relacionados con el mercado. Nos va a ayudar a definir quién es realmente la competencia, como crear necesidades en el mercado y a elaborar estrategias que nos descubran nuevos clientes y el saber cómo mantenerlos.

También será muy importante a la hora de enfocar la futura viabilidad y crecimiento de la empresa.

8.1 MARKETING ESTRATÉGICO

La focalización del marketing estratégico es que enfatiza a los consumidores y a los competidores, siempre en base a la planificación del futuro y orientado al éxito de la empresa. Además, parte de este éxito dependerá de aprender de la competencia, de adaptarse a lo que exige el mercado y, lo que no es menos importante, de saber prever y anticiparse a futuros cambios.

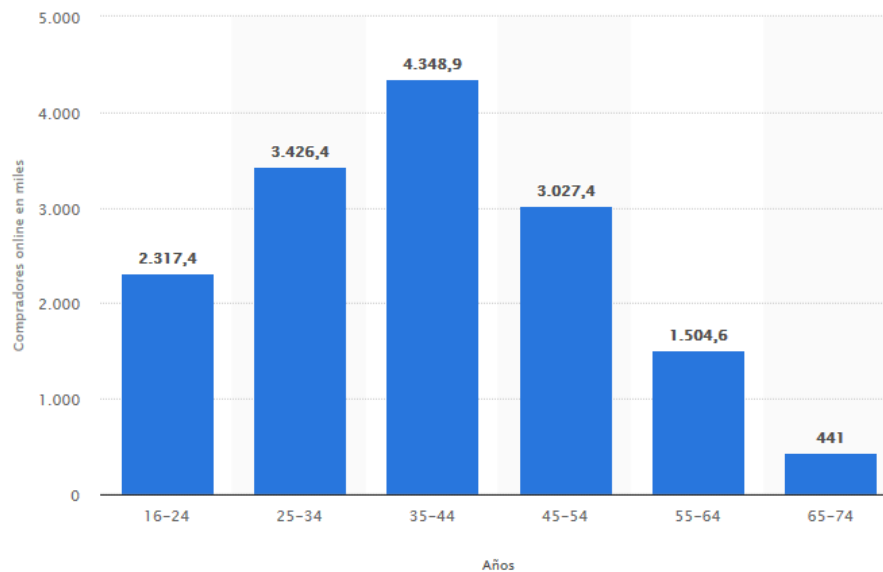
Con dicha definición, nos centraremos en saber seleccionar a los clientes estudiando el mercado actual y analizando también la competencia.

8.1.1 Selección de clientes objetivos.

Para conocer quiénes son nuestros verdaderos clientes potenciales se va a realizar un estudio del mercado que afecta a las compras online en España en los últimos años.

Como ya se ha analizado anteriormente, el número de compras online está aumentando exponencialmente.

En el siguiente gráfico se puede observar el número de personas que han realizado alguna compra por internet en el año 2016 en función de su edad.

Número de compradores online en España en 2016 por rangos de edad

Grafica 15. Número de compradores online en España en 2016 por rangos de edad.
Fuente: statista.com

Analizándolo se observa que el segmento de mercado que interesa a la empresa es el que va en el intervalo de 21-34 años y el de 35-44 años. A la hora de relanzar el negocio serán estos rangos a los que se pondrá mayor foco debido a que coinciden con que son los que tienen un aceptable poder adquisitivo.

No se puede despreciar tampoco el primer segmento de edades, las que van de los 16 a los 24 años, ya que, aunque en la actualidad no son los que más compras online realizan debido entre otros factores a que en su mayoría no tienen un poder adquisitivo estable por su juventud, potencialmente son los que en un futuro se pueden llegar a convertir en clientes.

Intentando focalizarse dentro del sector textil se observa que la mitad de todos los compradores online compra moda. Y dentro de los dos rangos de edad que más nos interesan y según el [8] **INE** (Instituto Nacional de Estadística) el porcentaje de compradores aumenta hasta el 52,6%. Además, dentro de este rango de edad, el perfil del consumidor de moda suele el perteneciente a un hogar cuyos ingresos son más de 2500 € netos mensuales.

Todo esto nos lleva a concluir que el logro a corto plazo que se debe alcanzar como empresa será el conseguir productos atractivos para este segmento de mercado principal, ya que esto es lo que hará crecer con mayor rapidez a la empresa.

Para un objetivo medio plazo se debe estar alerta y saber adaptarse a cambios de tendencia (En el sector de la moda esto es un apartado primordial) para saber captar a esos futuros clientes potenciales, los cuales se pueden agrupar en un grupo llamado "Adolescencia".

Más a largo plazo, se ampliará la gama de productos, desde algunos low-cost para la clientela con menor poder adquisitivo y una gama más premium, para aquellos que busquen un producto exclusivo y de alta calidad.

Como problema principal para conseguir llegar a este mercado objetivo, se establece el hecho de que las camisetas ofrecidas no son convencionales, y esto se traduce en un desconocimiento por parte de los potenciales clientes sobre el producto ofrecido. Habrá que explicarle al cliente qué significa, qué le aporta, y por qué debería comprar este tipo de camisetas hasta ahora desconocidas para él. Será un reto importante a la hora de captar estos clientes potenciales, y en las estrategias del marketing operativo se tendrá en cuenta este hecho y se ofrecerán medidas para resolver este problema encontrado en la oferta de camisetas de bambú.

8.1.2 Estudio de la competencia

Actualmente en el mundo de la moda y del comercio online hay una fuerte y gran competencia debido a la creación de un número considerable de nuevas empresas provocado por el aumento de la demanda en los últimos años.

Una herramienta de gestión que nos permitirá como empresa incrementar el nivel de competitividad es el **Benchmarking**.

El Benchmarking es un proceso que incrementa el nivel de auto mejora de la empresa observando los procesos de las mejores organizaciones o empresas competidoras. Las etapas de esta herramienta se dividen en:

- Planificación: seleccionar procesos a estudiar y los mejores competidores.
- Análisis: Catalogar la información recopilada, comparar empresas y comprender los nuevos procesos.
- Desarrollo: establecer objetivos y estándares y desarrollar planes de acción.
- Mejora: implementar acciones específicas.
- Revisión: supervisar resultados y continuar relaciones con empresa objetivo.

Para aplicar el Benchmarking con éxito será muy importante no imitar lo que hacen otras marcas, sino entender cómo lo hacen y en qué entorno lo hacen. También será importante la óptima forma de implantar los cambios en mi empresa.

A continuación, vamos a analizar a las competidoras más directas de la empresa debido a sus características y al segmento de del mercado que acaparan.

LA TOSTADORA

Empresa española online. Según la descripción que podemos encontrar en su página web “Crea, compra y vende camisetas y muchos más productos de calidad con lo que te gusta de verdad”. Aunque no se trata de una empresa online que solamente venda camisetas y que además sean de un tejido específico como puede ser el bambú, sí que puede tener clientes potenciales para nuestro proyecto. También son rápidos a la hora de realizar entregas, posibilitan las devoluciones y ofrecen más productos que las camisetas para captar a más mercado.



Cuenta con el aval de más de 500.000 clientes, un volumen considerable.

Ilustración 17. Competencia 1. Fuente: La tostadora

ECOLOGY

Al igual que la tostadora se trata de una tienda online, aunque también posee una tienda física en Barcelona. Comenzaron su aventura en 2010 y su principal diferenciación es que comercializa ropa ecológica y sostenible. Es una empresa responsable con el medio ambiente y utiliza tejidos orgánicos certificados, naturales y reciclados. Política y venta de productos similares a los de la empresa de este proyecto.



Ilustración 18. Competencia 2. Fuente: Ecoology

KANALUHA

Se trata de una empresa valenciana totalmente online. Preocupada por el medio ambiente su principal valedor son las camisetas de bambú, al igual que nuestra empresa. Intenta fidelizar con un cliente deportista, más concretamente con los apasionados del surf. Empresa joven y en crecimiento. El precio de sus prendas no son para un público que busca prendas low-cost, sino una calidad y un tejido específico. Además, cuentan con certificaciones de calidad.

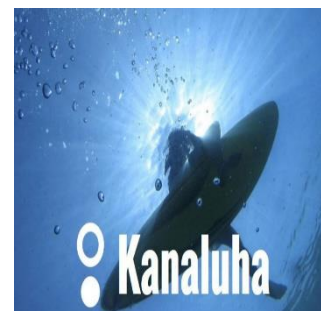
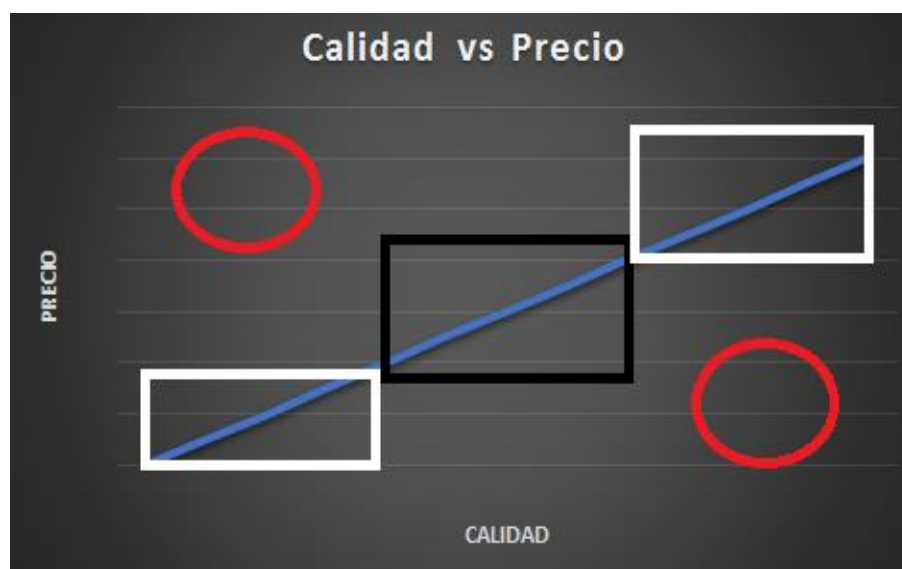


Ilustración 19. Competencia 3. Fuente: Kanaluha

Se ha seleccionado dichas empresas porque se consideran dentro de un marco comparable a lo que puede ser el proceso de producción y desarrollo de la empresa. Evidentemente y como competidores también podrían aparecer gigantes de la moda como puede ser el grupo Inditex, el cual está apostando fuerte por la tienda online y factura millones de euros cada año.

8.1.3 Análisis de la propuesta de valor y la diferenciación

A continuación, se va a analizar las posibles áreas del mercado en la que podremos situar la empresa en función de la relación calidad precio. Para ello se va a utilizar la siguiente gráfica.



Grafica 16. GRAFICA PRECIO CALIDAD. ELABORACIÓN PROPIA

Se puede observar claramente diferenciadas tres posibles zonas posibles para situar la empresa. Evidentemente si se pregunta al cliente lo que quiere preferirá que la empresa este situada en la zona roja de la parte inferior derecha de la gráfica, una muy buena calidad a un bajo precio. En el caso de esta empresa lo ideal sería poner un precio alto a nuestros productos ofreciendo una baja calidad para que nos salgan más barato fabricarlos y aun así venderlos. Estos dos marcos son francamente alejados a la realidad así que vamos a analizar las tres zonas marcadas con rectángulos.

En el apartado de Marketing Operativo se establecerá la zona en la que se enmarcará la empresa, y se preguntará al mercado el tipo de producto que desea a través de una encuesta.

Una vez analizado el segmento de mercado objetivo debemos estudiar qué es lo que busca dicho segmento para conocer cuál será nuestra propuesta de valor.

Como se ha ido desarrollando a lo largo del proyecto las camisetas vendidas por la empresa no se diferenciarán por el coste. No se competirá con el resto de las

empresas con el arma del bajo precio de los productos. La propuesta en valor será la de diferenciación por la calidad del tejido, en este caso el bambú. Los precios no serán los más bajos del mercado ya que no es un tejido común y el proveedor elegido suministrara a la empresa camisetas de un nivel de calidad. Como un problema aparecerá el conocer si el mercado objetivo demanda de este tipo de calidad y no solamente consume por el precio del producto.

Para ello vamos a lanzar la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de ropa buscan los compradores online?

Según un estudio de [9] **STATISTA GLOBAL CONSUMER SURVEY (2018)**, lo que más consume el comprador español en el año 2017 por internet es ropa, y además de media se gasta unos 100 euros por cada compra. Dicho dato proporciona una pista de que el comprador medio español no busca moda solo por el precio sino por la calidad sin importar pagar un poco más, lo cual favorecerá a nuestra empresa.

Como conclusión se puede obtener, que el precio de los productos no será bajo. Posteriormente, en el Marketing Operativo, se realizará un estudio de precios de la competencia, para intentar fijar un precio que haga a la empresa viable y que a su vez compita en el mercado.

Otro método del cual se va a buscar una diferenciación de la competencia va a ser el uso de colores naturales. Estos colores servirán para tintar las camisetas por inmersión, lo que hará que cada prenda sea distinta a la anterior. En esta línea de un uso de colores distintivos se ha analizado un estudio de las prendas más compradas en el año 2017 publicado en el periódico [10] **La Vanguardia (2017)**.

Analizando el artículo se puede afirmar que se encuentra un denominador común en la mayoría de las prendas o complementos. La mayoría de las prendas son extravagantes y los colores son llamativos, no neutros y diferenciales. Observando más específicamente las prendas de ropa vemos que una colección de abrigos de la marca de HyM ha triunfado. Dicha colección destacaba por el empleo de tonos llamativos. La empresa buscará obtener la atención de potenciales clientes mediante el uso de estos tonos diferenciales, con el añadido que se obtendrán de tintes exclusivamente naturales.



Ilustración 20. Abrigo del año 2017 de la marca HyM: Fuente: La Vanguardia

8.2 MARKETING OPERATIVO

El marketing operativo trata de poner en marcha acciones para alcanzar los objetivos propuestos en el marketing estratégico. Se realiza a través de las 4 P's del MIX DE MARKETING: Producto, Punto de Venta, Precio y Publicidad.

8.2.1 Producto y/o servicio

Se va a definir como es el producto que se va a vender.Cuál será la marca, el diseño del producto y el logotipo de mismo.

Para definir el tipo de camiseta a vender se ha realizado una encuesta entre personas entre 21 y 44 años, es decir, entre el rango de edad de más clientes potenciales según el estudio de mercado.

La plataforma en la que se ha realizado la encuesta es **surveymonkey.com**

Los resultados han sido los siguientes:

P1

Personalizar

Exportar ▼

Qué camiseta elegirías, ¿una con forma de cuello convencional o con forma de pico?

Respondidas: 23 Omitidas: 0

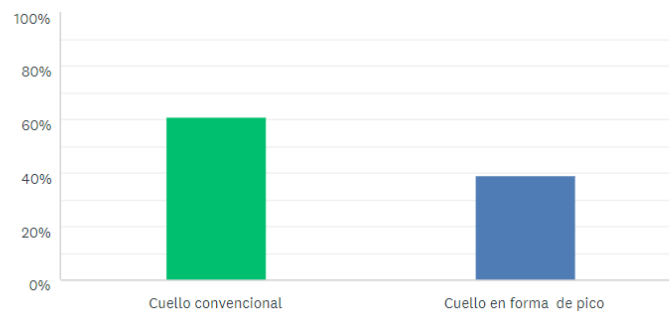


Ilustración 21. Encuesta 1. Fuente: Elaboración Propia

P2

Personalizar

Exportar ▼

Entre una camiseta con un color neutro u otra con un color muy llamativo, ¿cual te comprarías?

Respondidas: 23 Omitidas: 0

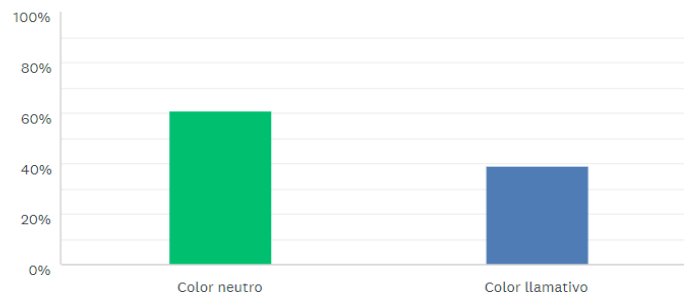


Ilustración 22. Encuesta 2. Fuente: Elaboración Propia

P3

Personalizar

Exportar ▼

A la hora de comprar una camiseta, ¿Que politica sigues?

Respondidas: 23 Omitidas: 0

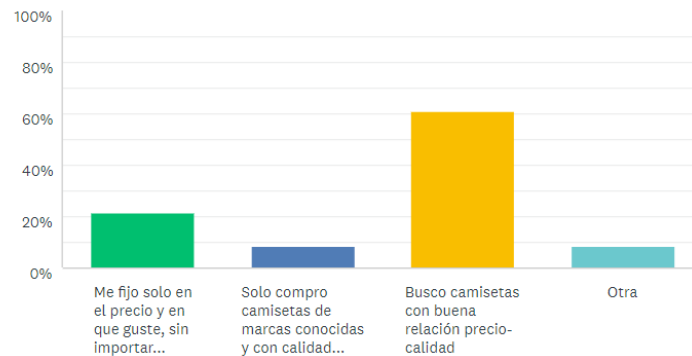


Ilustración 23. Encuesta 3. Fuente: Elaboración Propia

P4

Personalizar

Exportar ▼

¿Alguna vez has comprado una camiseta con tejido de bambú?

Respondidas: 23 Omitidas: 0

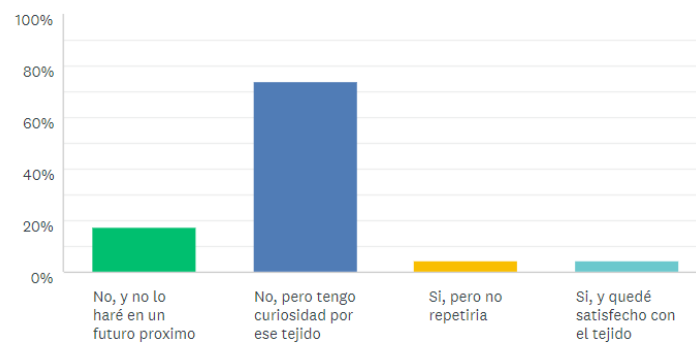


Ilustración 24. Encuesta 4. Fuente: Elaboración Propia

P5

Personalizar

Exportar ▼

¿Que tipo de camisetas prefieres en tu armario?

Respondidas: 23 Omitidas: 0

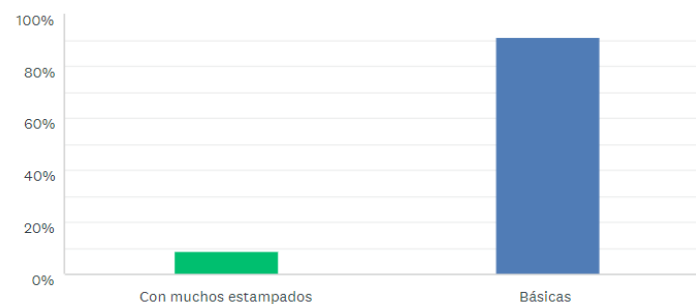


Ilustración 25. Encuesta 5. Fuente: Elaboración Propia

Como conclusiones de la encuesta desarrollada se puede definir que las camisetas de bambú son un producto novedoso en el mercado y algo por lo que puede ser un buen motivo de diferenciación. En cuanto al diseño, los encuestados las prefieren básicas, en su mayoría con cuello en corte convección y en un porcentaje muy similar con colores llamativos o neutros. También se observa que los comprados no solo buscan productos baratos, sino que la mayoría prefiere que tengan una buena relación calidad- precio.

Por lo tanto, ateniéndonos a esta encuesta y a los acuerdos alcanzados con los proveedores, el producto vendido por esta empresa contara con las siguientes características:

- Camisetas 100% fabricadas con bambú.
- Corte y acabado convencional en el cuello.
- Camisetas tintadas con colores estándares, pero obtenidos con tintes naturales, lo que dará un distintivo a la empresa.
- Camisetas básicas en el inicio, sin ningún estampado salvo el logotipo de la marca.

Se ha decidido que le nombre de la empresa sea “Bambushirt”, intentado realizar un juego de palabras que reúna las características principales del producto vendido. Shirt significa camiseta en inglés y bambú es el tejido de las camisetas.

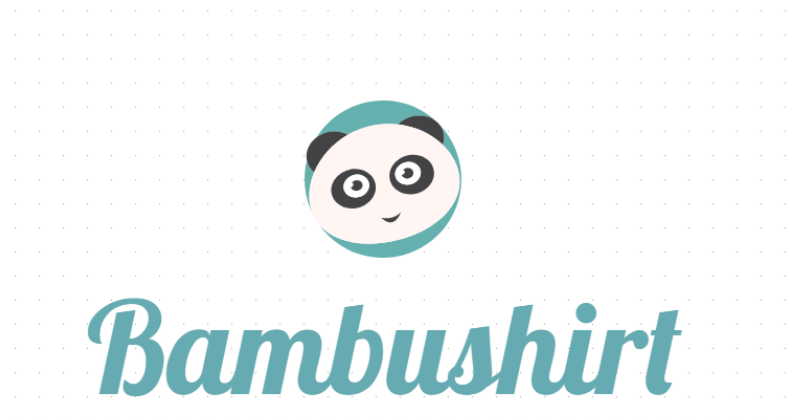


Ilustración 26. Logo empresa. Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al logotipo que aparecerá en las camisetas se ha diseñado gracias a la plataforma **graphicsprings**. Sera el siguiente.



Ilustración 27. Logo camisetas. Fuente: Elaboración Propia

Como resumen del producto a vender se ha creado esta camiseta sin tintar. Se vendería con los colores previamente descritos.



Ilustración 28. Producto para vender. Fuente: Elaboración Propia

8.2.2 Punto de venta

La empresa no contara con modo de venta a través de una tienda física.

El único modo de comprar los productos de **Bambushirt** será a través de una tienda online. La página web encargada de realizar un portal de venta online para compra de las camisetas será **SHOPIFY.ES**. La web pone a disposición de la empresa un diseño personalizable. Se pretenderá crear una tienda online accesible y fácil de entender y manejar para el consumidor. Se especificará claramente en cada producto el precio a pagar con todos los gastos incluidos para no engañar ni crear malentendidos al consumidor. Para hacer llegar los productos a domicilio tiene la posibilidad de estar en contacto con **MRW ECCOMERCE** lo que facilitará y agilizará el proceso de envío a domicilio.

Con el esperado crecimiento del número de ventas se valorará del desarrollo de una aplicación para móviles, tanto para IOS y ANDROID. Hay empresas que las desarrollan. Por ejemplo, el portal web **GOODBARBER.COM** las desarrolla desde 96€/mes para los dos sistemas operativos.

8.2.3 Fijación del precio.

¿A cuánto se venderá?

Se van a utilizar dos métodos para justificar y determinar el precio final de cada camiseta.

A. Basado en la competencia.

Analizando los precios de la empresa **KANALUHA**, la cual ha sido descrita en apartados anteriores, se observa que tiene 3 tipos de camisetas en venta. Camisetas surf con estampados, camisetas running, y camisetas básicas.

Las camisetas surf y las camisetas running se pueden encontrar desde 37 € la unidad, mientras que las camisetas básicas, de las cuales hay cinco colores neutros disponibles, cuestan 29€ la unidad.

Por otro lado, la empresa **ECOLOGY**, aunque está especializada en ropa de mujer, también tiene una sección de moda para hombre. Vende camisetas de bambú básicas desde 25 €.

El precio fijado por Bambushirt deberá competir con estos precios.

B. Fijación del precio mediante márgenes.

Se trata de añadir un margen porcentual estándar al coste unitario del producto.

La fórmula utilizada será la siguiente:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Coste unitario}}{1 - \text{Margen deseado sobre el precio de venta}}$$

Se va a establecer un margen de beneficio deseado en el 40%. El margen de beneficio es bastante elevado en comparación con lo habitual. La razón reside en que en este caso vamos a calcular el coste unitario con costes fijos, sin tener en cuenta costes variables, como por ejemplo el coste de distribución a domicilio, ya que depende del lugar a entregar y del número de prendas compradas por el cliente. Otro coste variable sería el coste según el número de camisetas en un pedido que se le hace al proveedor. Para calcular el precio en este caso, este coste se asumirá como fijo calculando el coste con el pedido mínimo que se exige por parte del proveedor de 100 unidades.

El precio unitario de cada camiseta se va a calcular por lo tanto de la siguiente manera:

Con un pedido mínimo de 100 unidades, cada unidad sale a 3,9€. Como se ha descrito anteriormente el transporte hasta España cuesta 600 €, lo que aumenta el precio de la camiseta a 9,9 €.

El coste del tintado se va a calcular sobre el color Indigo Natur, ya que es el más caro de todos los tintes. En un principio el precio de las camisetas será el mismo independientemente del color, ya que se quiere comprobar cuál es el color más demandado independientemente del precio. Como se ha visto anteriormente, el precio por camiseta del tintado de ese color es de 2€.

Coste de lavandería, se ha estimado según un estudio que el precio por cada 4 Kg de ropa son 9€, incluyendo lavado, planchado y en el caso de Lavandair el transporte hasta el almacén. Cada caja contiene 30 unidades, lo que supone un total de 4,2 Kg. Esto supondría por cada caja un coste de 9,45€. Por camiseta supondría un coste de 0,315€.

No hay que olvidarse del coste de los trabajadores. Haciendo un estudio del tiempo que se tarda en tintar una camiseta es de 2 minutos. A estos minutos hay que sumarle el tiempo en serigrafía del logo que se ha calculado en 0,5 minutos. También se va a contar el tiempo de preparación de cada pedido, que se ha calculado en 2 minutos por camiseta. En total, suma un tiempo de 4,5 minutos por camiseta. Un asistente de preparación de pedidos y un operario de tinte y confección cobran aproximadamente 6€/hora, el precio se establece en 0,45€ por unidad.

Finalmente sumando todos estos costes, daría como un resultado un coste unitario de 12,67€.

Con todos estos valores y sustituyendo en la fórmula, saldría un precio de venta por camiseta de 21,11€.

Como conclusión y analizando ambos métodos de cálculo del precio de venta, se va a establecer un precio de venta de **25€** por camiseta. Como se ha visto, es un precio competitivo con respecto a otras empresas. Se establece un poco mayor al precio calculado por el método de fijación de precios mediante márgenes debido a que no se tienen en cuenta costes variables.

8.2.4 Promoción y Publicidad. Marketing Online.

Las estrategias a seguir para la promoción de las camisetas tienen su fundamento en el **Marketing Online**.

Se trata de un concepto que engloba todas las estrategias publicitarias ejecutadas en todos los medios que contiene internet, como por ejemplo foros, blogs, webs o redes sociales. Tiene su fundamento en las **4F'S**.

Según Paul Fleming [11], creador de la agencia europea AFFINITÀ, y autor de del libro "**Hablemos de Marketing Interactivo**", las 4 F's son Flujo, Funcionalidad, Feedback, Fidelización. Las estrategias publicitarias presentadas a continuación irán en base al cumplimiento de cada F.

- **Posicionamiento en buscadores:** Se utilizará la técnica SEO (Search Engine Optimization), mediante la cual se consigue posicionarte en las primeras posiciones cuando un usuario busca un producto o servicio. En esta técnica, se usarán palabras clave como bambú, camisetas, moda, online.
También se emplearán anuncios en webs muy consumidas como las de periódicos o webs de reservas de viajes. Serán anuncios patrocinados en esas webs, en la que pagas por cada vez que un cliente pinche en el enlace.
Estas estrategias junto con un buen diseño de página web, el cual sea accesible, transparente y **funcional** añadirán un valor para que el usuario disfrute de su búsqueda en internet.
- **Para un Feedback necesario con los clientes se utilizarán las redes sociales.**
Se realizarán sorteos mensuales entre los usuarios de Facebook o Instagram que sigan a Bambushirt, den me gusta a alguna publicación en la que se informara del sorteo y compartan la publicación con sus amigos. El premio será el envío de una camiseta del color elegida por el afortunado totalmente gratuita.
Así mismo, se realizarán puntualmente campañas agresivas con grandes descuentos, pero de una manera temporal, que solo duren durante algunas horas. De esta manera se intentará que el cliente este pendiente de nuestra empresa y este informado en todo momento de las novedades de los productos ofrecidos.
Todas las promociones serán lanzadas después de realizar un estudio previo y jugar con los márgenes de beneficio de cada prenda.
- **Uso de Influencers.** Son personas con un gran número de fieles seguidores y con una gran influencia sobre ellos. Además, transmiten credibilidad y confianza en una marca a la que son afines. Analizando el porqué del uso de influencers y encontramos dos razones. La primera seria en número de seguidores en redes sociales y por lo tanto la cantidad de público al que pueden llegar. Por ejemplo, influencers de moda como **Dulceida** cuenta con más de 2 millones de seguidores en Instagram. En el apartado masculino, encontramos a **Álvaro Mel**, con más de 1,2 millones de seguidores.

La otra gran razón del uso de influencers es que gran cantidad de sus seguidores son adolescentes, los cuales y según el estudio de mercado no son los que más consumen moda online. Sin embargo, son clientes potenciales y los influencers son una buena manera de captarlos.

- Email marketing. El email es uno de los canales más potentes en marketing digital. Primero, la empresa se asegura de que el cliente quiere recibir mensajes acerca de nuevos productos o promociones con un double opt-in. De esta manera se conseguirá fidelizar con el cliente y asentar una base sólida de clientes. Además, al ser un producto no conocido se pretenderá dar a conocer los beneficios de las camisetas con tejido de bambú y se explicarán los motivos de por qué se deberían comprar las camisetas.
- Promociones y beneficios post compra. Se lanzarán promociones a clientes con el fin de **fidelizarlos**. Por ejemplo, se entregarán con cada compra una tarjeta con 10% de descuento para segundas compras o se harán rebajas al comprar más de un artículo en la web.
- Uso de plataformas conocidas. Como se ha analizado anteriormente, las camisetas vendidas suponen un producto novedoso para el mercado. Esto supone un hándicap a la hora de conseguir nuevos clientes, ya que no conocen el producto ofrecido por la empresa. Para solucionar este hecho, se utilizarán plataformas digitales muy conocidas en el mercado como **VENTE-PRIVEE**, la cual se trata de una web dedicada a la moda, en la que las empresas publicitan y ofrecen al público sus productos. Dichos productos son vendidos a través de la propia página web. Con esta medida se pretende **generar un impacto** en el mercado para conseguir que los potenciales clientes conozcan las novedosas camisetas ofrecidas por parte de la empresa.

Otra actividad, pero esta vez alejada del marketing digital, que se va a realizar para la promoción de las camisetas de Bambushirt será la presencia en algunas ferias o foros propuestas para la presentación de Startups. Un ejemplo será la feria que se celebra en Madrid “**The eshow**”. La presencia en este tipo de feria ayudaría a la promoción física del producto, y, además, a establecer relaciones con otras empresas o con futuros inversores.

9. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

9.1 INGRESOS.

9.1.1 Previsión de ventas

Se va a realizar la previsión de ingresos durante los primeros 5 años de vida de la empresa.

Existen diversos métodos de realización de previsiones. El primero sería mediante un histórico de ventas de la propia empresa. Al ser una empresa nueva se descarta este método.

Otro medio será mediante datos de la competencia. Se pueden encontrar fácilmente datos de las mayores empresas online y que más facturan, pero son datos irreales para un comienzo de una nueva empresa.

Por ultima, se puede estimar el número de ventas mediante cálculos estadísticos de cada uno de los medios utilizados para conseguir un tráfico hacia la empresa. Uno de los métodos descritos en el Plan de Marketing es SEO. Se va a usar este método.

Se va a calcular el número de búsquedas de palabras clave en Google. Posteriormente y según un estudio según la agencia [12] **OPTIFY** se estima que el 42% de las consultas se traducen en clics para la tienda online. Dentro de ese 42%, y según una investigación de [13] **MARKETING EXPERIMENTS**, entre el 1 y el 4% de visitas se traducen en ventas. Para un escenario realista, se situará un porcentaje de ventas del 2%.

Las palabras claves seleccionadas para este proyecto y el número de búsquedas encontradas a través del portal **kwfinder.com** se recogen en la siguiente tabla.

Palabras clave	Numero de búsquedas medias por mes en España
Camisetas	22.067
Camisetas unisex	12.109
Bambú	9.859
Camisetas de bambú	47
Comprar ropa online	8.100
Camisetas ecológicas	214
Ropa ecológica	1.144
TOTAL	53.540

Tabla 12. Búsquedas mensuales de Palabras Claves. Elaboración Propia

Con estos datos y porcentajes se han realizado las estimaciones de ventas del primer año:

	Búsquedas mensuales	Búsquedas anuales	Visitas anuales	Pedidos	Ventas
AÑO N	53.540	642.480	269.842	5.397	134.925 €

Tabla 13. Previsión Ventas marco realista 1. Elaboración Propia

Para una **PREVISION REALISTA**, se han estimado los siguientes crecimientos:

- Para el año N+1, se espera que el número de ventas se duplique respecto a primer año.
- Para el año N+2 se prevé consolidar el crecimiento y volver a aumentar el doble de ventas que año anterior.
- Para el año N+3, se espera un crecimiento menor a años anteriores, pero consolidando a los clientes y aumentando en torno al 40 % del volumen de ventas del año 3.
- El año N+4 el aumento del volumen de ventas esperado será en torno al 35 %, menor crecimiento que años anteriores debido a que habrá menor cuota de mercado que intentar captar. Sera más importante centrarse en la fidelización.

En la siguiente tabla se muestran el número de ventas con estas previsiones dentro de un marco realista.

	Pedidos	Ventas
AÑO N	5.397	134.925 €
AÑO N+1	10.794	269.850 €
AÑO N+2	21.588	539.700 €
AÑO N+3	30.223	755.580 €
AÑO N+4	40.801	1.020.033 €

Tabla 14. Previsión Ventas marco realista 2. Elaboración Propia

Las ventas se han calculado con un precio de venta de camiseta de 25 €.

Para una **PREVISION PESIMISTA** se ha reducido a un 1% el porcentaje de ventas de los clientes que visitan la web.

	Búsquedas mensuales	Búsquedas anuales	Visitas anuales	Pedidos	Ventas
AÑO N	53.540	642.480	269.842	2.699	67.463 €

Tabla 15. Previsión Ventas marco pesimista 1. Elaboración Propia

Manteniendo los porcentajes de incremento de la anterior previsión, se han obtenido los siguientes resultados.

	Pedidos	Ventas
AÑO N	2.699	67.463 €
AÑO N+1	5.397	134.925 €
AÑO N+2	10.794	269.850 €
AÑO N+3	15.112	377.790 €
AÑO N+4	20.401	510.017 €

Tabla 16. Previsión Ventas marco pesimista 2. Elaboración Propia

La diferencia de resultados es muy notable simplemente reduciendo los clientes iniciales de la previsión realista.

Por último, también se va a construir una previsión de ventas en un marco optimista.

Para una **PREVISIÓN OPTIMISTA** se ha considerado aumentar anualmente un 10% las ventas con respecto a la previsión realista. De esta manera, se obtienen los siguientes resultados:

	Pedidos	Ventas
AÑO N	5.937	148.418 €
AÑO N+1	11.873	296.835 €
AÑO N+2	23.747	593.670 €
AÑO N+3	33.246	831.138 €
AÑO N+4	44.881	1.122.036 €

Tabla 17. Previsión Ventas marco optimista. Elaboración Propia

9.1.2 Previsión de Gastos (Análisis de COSTES)

En este apartado se va a realizar la previsión de gastos que tendrá este proyecto. Se va a diferenciar entre costes fijos y costes variables. Los costes fijos se definen como aquellos que no dependen del volumen de producción y por lo tanto son constantes. Los costes variables son los que dependen del volumen de producción y a su vez pueden ser proporcionales, decrecientes o progresivos, en función de cómo aumentan conforme a la producción. Por lo tanto, los costes totales serán la suma de los costes fijos más los variables.

También se va a tener en cuenta la inversión a realizar para comenzar el proyecto.

En la siguiente tabla se muestra la **INVERSIÓN** de inmovilizado que se va a realizar en un plazo de 5 años.

Concepto	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Inmovilizado Intangible	680 €	350 €	350 €	350 €	350 €
Informática	680 €	350 €	350 €	350 €	350 €
Inmovilizado Material	10.500 €	2.500 €	-	2.500 €	2.500 €
Instalaciones técnicas	4.000 €	-	-	-	-
Mobiliario	2.000 €	500 €	-	500 €	500 €
Maquinaria	1.000 €	1.000 €	-	1.000 €	1.000 €
Equipos Informáticos	3.000 €	1.000 €	-	1.000 €	1.000 €
Otros	500 €	-	-	-	-
Total	11.180 €	2.850 €	350 €	2.500 €	2.500 €

Tabla 18. Inversiones. Elaboración Propia

En el concepto de Informática se incluyen un sistema operativo, Office y tienda online. A partir del segundo año se ha contado como inversión la tienda online por la plataforma Shopify.

En instalaciones técnicas se incluye la reforma inicial de la nave. En mobiliario se contabilizan estanterías de almacenaje, mesas, materiales para el área de tintado y secado. En los años 2, 4 y 5 se incluye inversión en mobiliario debido a un incremento de plantilla. Esto mismo ocurre con las inversiones de maquinaria, la cual se trata de una máquina de serigrafiado de las camisetas, y de equipos informáticos por el incremento del personal. Se ha estimado una inversión de 1000 € por equipo informático.

A continuación, se va a realizar la tabla de **AMORTIZACIONES** para el inmovilizado, la cual se ha realizado a través de las tablas de amortización facilitadas por la [14] **Agencia Tributaria 2018**.

Concepto	Amortización	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Inmovilizado Intangible		177 €	268 €	359 €	450 €	541 €
Informática	26%	177 €	268 €	359 €	450 €	541 €
Inmovilizado Material		1.550 €	1.980 €	1.980 €	2.410 €	2.840 €
Instalaciones técnicas	10%	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €
Mobiliario	10%	200 €	250 €	250 €	300 €	350 €
Maquinaria	12%	120 €	240 €	240 €	360 €	480 €
Equipos Informáticos	26%	780 €	1.040 €	1.040 €	1.300 €	1.560 €
Otros	10%	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €
Total		1.727 €	2.248 €	2339 €	2.860 €	3.381 €

Tabla 19. Amortizaciones. Elaboración propia

COSTES FIJOS

En los costes fijos se va a tener en cuenta el alquiler de la nave, la mano de obra, y los gastos previstos en publicidad y marketing.

Las subidas en el alquiler corresponden a la subida del IPC España prevista para 2019.

En cuanto a los sueldos de los empleados son los correspondientes a los descritos en el apartado de recursos humanos de este proyecto.

El gasto principal en publicidad corresponde principalmente a posicionamiento SEO, al uso de plataformas conocidas, a control de redes sociales y a publicidad con influencers.

Tras una investigación, se ha estimado que un influencer en la red social de Instagram que tenga entre 10.000 y 50.000 seguidores puede cobrar alrededor de 100 € por publicación. En cuanto a un buen posicionamiento se ha encontrado tarifas que rondan los 90 € por mes. Se va a realizar una apuesta fuerte hasta alcanzar los 10.000 € de inversión el segundo año, para posteriormente ir aumentando el gasto gradualmente.

En la siguiente tabla se recogen los costes fijos:

Costes Fijos	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Alquiler	11.640 €	11.815 €	11.992 €	12.172 €	12.354 €
Mano de Obra	102.352 €	146.340 €	179.264 €	228.382 €	274.077 €
Seguro de Resp. Civil	731 €	742 €	753 €	764 €	776 €
Suministros	3.000 €	3.045 €	3.091 €	3.137 €	3.184 €
Publicidad	6.000 €	10.000 €	12.000 €	14.000 €	16.000 €
TOTAL	123.723 €	171.942 €	207.100 €	258.455 €	306.391 €

Tabla 20. Costes Fijos. Elaboración propia.

COSTES VARIABLES

Como se ha explicado anteriormente el cálculo de costes variables dependerá del volumen de producción. Por lo tanto, se van a calcular en los mismos escenarios que la previsión de ventas, tomando como referencia las unidades previstas vendidas anualmente.

En la siguiente tabla se muestran el cálculo de los costes variables en un escenario **REALISTA**:

Costes Variables	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
DHL	53.430 €	91.749 €	161.910 €	226.674 €	306.010 €
Coste Materiales	8.635 €	17.270 €	34.541 €	48.357 €	65.282 €
Lavandería	1.700 €	3.400 €	6.800 €	9.520 €	12.852 €
MRW	26.985 €	47.494 €	94.987 €	132.982 €	179.526 €
Costes genéricos	540 €	1079,4	2158,8	3022,32	4080,132
TOTAL	91.290 €	160.993 €	300.397 €	420.556 €	567.750 €

Tabla 21. Costes Variables Realista. Elaboración propia

Para la realización de esta tabla se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones.

Como se había calculado anteriormente las tarifas de **DHL** varían según el peso del paquete. Para el primer año, se han estimado unos pedidos semanales de 100 unidades para satisfacer la previsión de ventas, lo supondría que cada camiseta cuesta 9,9 €. Sin embargo, para el segundo año, se ha calculado que la media de pedidos será de 200 unidades, lo que reduce el precio unitario a 8,5 €. A partir del tercer año, los pedidos mínimos semanales serán de 300 unidades o más, lo que supondrá un precio unitario por camiseta de 7,5 €.

En el coste de lavandería se ha tomado como referencia lo calculado en el plan de operaciones, que reflejaba un precio unitario de 0,315 €.

Para el coste de materiales, se ha calculado una media lineal del precio de los materiales necesarios para el tinte, lo cual supone 1,6€ por camiseta. En los costes genéricos se han tenido en cuenta el coste en el preparado de las camisetas.

Por último, las tarifas de los envíos de MRW para el ecommerce varían según el número de envíos mensuales. Para el primer año el número mensual de envíos no superan los 500, por lo que se ha aplicado la Tarifa BUSINESS, la cual supone una media de 5 € por pedido. A partir del segundo año se ha aplicado la Tarifa PROFESSIONAL, la cual supone un coste de 4,4 € por pedido.

A continuación, se ha realizado la tabla de costes variables para el marco **PESIMISTA**.

Costes Variables	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
DHL	26.720 €	45.875 €	80.955 €	113.337 €	153.005 €
Coste Materiales	4.318 €	8.635 €	17.270 €	24.179 €	32.641 €
Lavandería	850 €	1.700 €	3.400 €	4.760 €	6.426 €
MRW	13.495 €	23.747 €	47.494 €	66.491 €	89.763 €
Costes genéricos	270 €	540 €	1.079 €	1.511 €	2.040 €
TOTAL	45.654 €	80.496 €	150.199 €	210.278 €	283.875 €

Tabla 22. Costes Variables Pesimista. Elaboración propia

Para el marco **OPTIMISTA** se ha obtenido la siguiente tabla de costes variables.

Costes Variables	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
DHL	58.773 €	100.924 €	178.101 €	249.341 €	336.611 €
Coste Materiales	9.499 €	18.997 €	37.995 €	53.193 €	71.810 €
Lavandería	1.870 €	3.740 €	7.480 €	10.472 €	14.138 €
MRW	29.684 €	52.243 €	104.486 €	146.280 €	197.478 €
Costes genéricos	594 €	1187,34	2374,68	3324,552	4488,1452
TOTAL	100.419 €	177.092 €	330.437 €	462.611 €	624.525 €

Tabla 23. Costes Variables Optimista. Elaboración propia

9.2 CALCULO DEL BREAK-EVENT POINT.

El Break-Event Point, o también conocido como punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, se define como las mínimas unidades que se necesitan vender para que el beneficio sea cero. El beneficio cero se alcanza cuando los ingresos derivados por las ventas igualan a los costes totales.

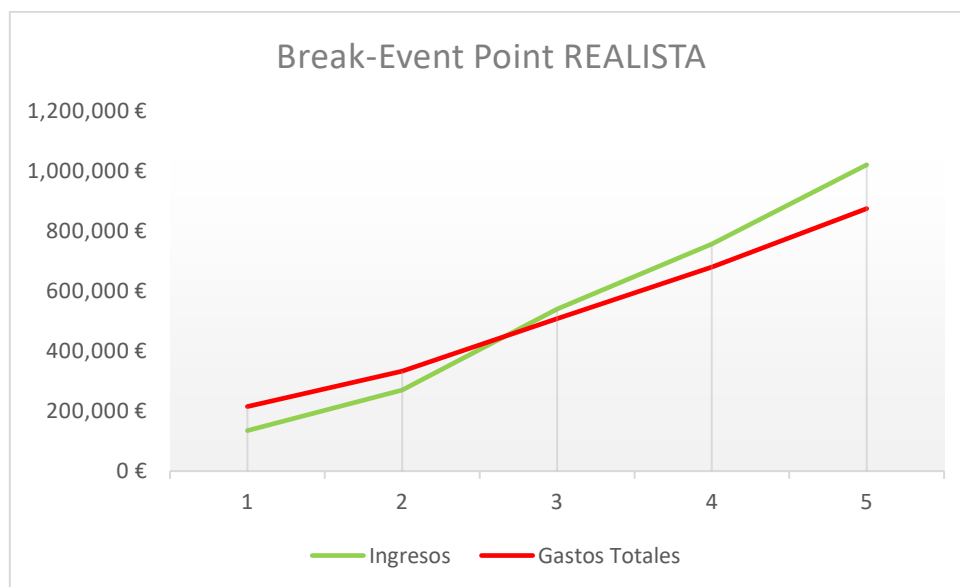
A partir de ese umbral de rentabilidad se considerará que los productos vendidos son rentables para la empresa mientras se consiga seguir produciéndolos y vendiéndolos.

A continuación, se van a dibujar los gráficos de rentabilidad donde se alcanza el Break-Event Point para los distintos escenarios.

Escenario **REALISTA**:

	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Ingresos	134.925 €	269.850 €	539.700 €	755.580 €	1.020.033 €
Costes Totales	215.013 €	332.934 €	507.497 €	679.011 €	874.142 €

Tabla 24. Break-Event Point Realista. Elaboración propia



Grafica 17. Break-Event Point Realista. Elaboración propia

En este escenario realista el punto de equilibrio se alcanzaría a finales del tercer año de actividad de la empresa, a partir del cual se esperan beneficios. Los años fijados en el eje horizontal marcan el final del año de actividad.

Para el cálculo aproximado de número de unidades vendidas en el cual se alcanza el punto de equilibrio se usará la siguiente fórmula:

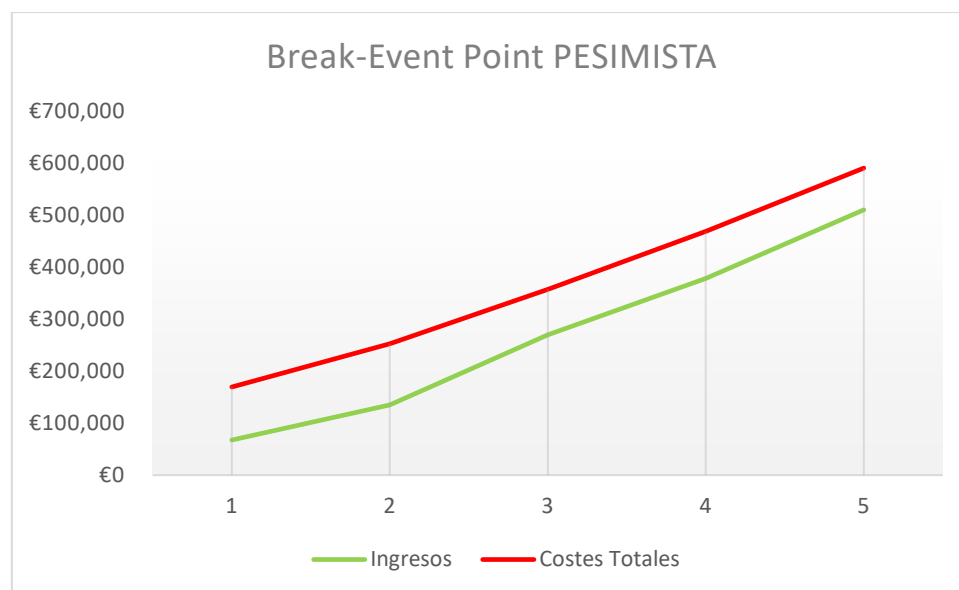
$$\text{Unidades vendidas BEP} = \frac{\text{Coste fijo}}{\text{Precio} - \text{Coste variable unitario}}$$

Con esta fórmula se estima que al llegar a 21.000 unidades vendidas a lo largo del tercer año de actividad se conseguirá el punto de equilibrio.

Escenario **PESIMISTA**:

	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Ingresos	67.463 €	134.925 €	269.850 €	377.790 €	510.017 €
Costes Totales	169.377 €	252.438 €	357.298 €	468.733 €	590.266 €

Tabla 25. Break-Event Point Pesimista. Elaboración propia

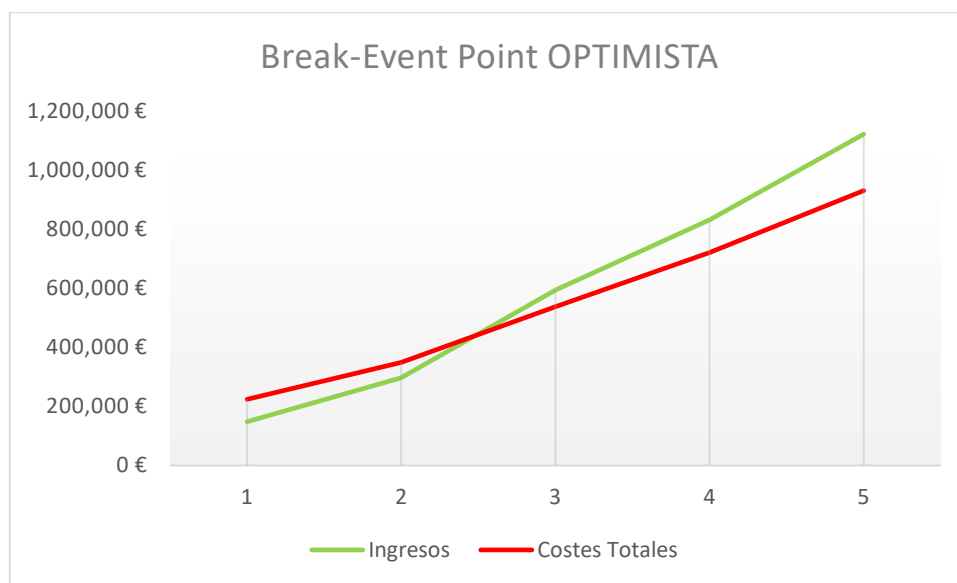


Grafica 18. Break-Event Point Pesimista. Elaboración propia

En este escenario pesimista, se puede observar que no se alcanza el punto de equilibrio, por lo que en este marco pesimista la empresa no lograría beneficios. Sin embargo, la tendencia reflejaría que la diferencia entre costes e ingresos es cada vez menor.

Escenario OPTIMISTA:

	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Ingresos	148.418 €	296.835 €	593.670 €	831.138 €	1.122.036 €
Costes Totales	224.142 €	349.033 €	537.536 €	721.067 €	930.917 €

Tabla 26. Break-Event Point Optimista. Elaboración propia*Grafica 19. Break-Event Point Optimista. Elaboración propia*

Se observa que en este marco el punto de equilibrio se alcanza a mediado del tercer año de actividad, lo que significa que casi medio año antes respecto al escenario realista. Además, el beneficio es mayor y la tendencia es muy positiva, mientras las pérdidas al inicio de la actividad son menores que en el contexto realista.

9.3 FINANCIACIÓN

En un primer instante se valoró la posibilidad de financiación a través de alguna entidad financiera. Finalmente, esta idea se descartó debido a que la deuda y los intereses dificultaban la puesta en marcha y viabilidad del proyecto, y sobre todo gracias a la posibilidad de una financiación externa familiar sin ningún tipo de interés. El valor monetario de esta financiación sería de 160.000 €.

9.4 CUENTA DE RESULTADOS

El Impuesto de Sociedad se define como aquel que grava los beneficios obtenidos por una empresa durante el ejercicio fiscal. Para este proyecto se ha cuantificado del 25%, ya que es el tipo general que se aplica desde enero de 2016.

Se ha realizado la cuenta de pérdidas y ganancias anual para un plazo considerado de 5 años. Además, se ha realizado en los tres escenarios comentados anteriormente.

Cuenta de pérdidas y ganancias en un marco **REALISTA**:

Conceptos	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Ventas NETAS	134.925 €	269.850 €	539.700 €	755.580 €	1.020.033 €
Coste de Ventas	91.290 €	160.993 €	300.397 €	420.556 €	567.750 €
Margen bruto/ventas	43.635 €	108.857 €	239.303 €	335.024 €	452.283 €
Alquiler	11.640 €	11.815 €	11.992 €	12.172 €	12.354 €
Sueldos con cargas sociales	102.352 €	146.340 €	179.264 €	228.382 €	274.077 €
Suministros	3.000 €	3.045 €	3.091 €	3.137 €	3.184 €
Publicidad	6.000 €	10.000 €	12.000 €	14.000 €	16.000 €
Seguro de responsabilidad Civil	731 €	742 €	753 €	764 €	776 €
Dotación Amortizaciones	1.727 €	2.248 €	2.339 €	2.860 €	3.381 €
TOTAL	125.450 €	174.190 €	209.439 €	261.315 €	309.772 €
Bºantes Int e Imp (BAIL)	-81.815 €	-65.332 €	29.864 €	73.709 €	142.510 €
Ingreso y Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Resultado financiero	-	-	-	-	-
Bºantes de Impuestos (BAI)	-81.815 €	-65.332 €	29.864 €	73.709 €	142.510 €
Impuesto sobre sociedades	0 €	0 €	7.466 €	18.427 €	35.628 €
Resultado después Imp	-81.815 €	-65.332 €	22.398 €	55.282 €	106.883 €

Tabla 27. Cuenta Pérdidas y Ganancias Realista. Elaboración propia

Como se ha visto anteriormente la previsión de beneficios para esta empresa se da a partir del tercer año de ejercicio. Así mismo, el beneficio es cada vez mayor lo que da una buena previsión a futuro.

Cuenta de pérdidas y ganancias en un marco **PESIMISTA**:

Conceptos	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Ventas NETAS	67.463 €	134.925 €	269.850 €	377.790 €	510.017 €
Coste de Ventas	45.654 €	80.496 €	150.199 €	210.278 €	283.875 €
Margen bruto/ventas	21.809 €	54.429 €	119.651 €	167.512 €	226.141 €
Alquiler	11.640 €	11.815 €	11.992 €	12.172 €	12.354 €
Sueldos con cargas sociales	102.352 €	146.340 €	179.264 €	228.382 €	274.077 €
Suministros	3.000 €	3.045 €	3.091 €	3.137 €	3.184 €
Publicidad	6.000 €	10.000 €	12.000 €	14.000 €	16.000 €
Seguro de responsabilidad Civil	731 €	742 €	753 €	764 €	776 €
Dotación Amortizaciones	1.727 €	2.248 €	2.339 €	2.860 €	3.381 €
TOTAL	125.450 €	174.190 €	209.439 €	261.315 €	309.772 €
Bºantes Int e Imp (BII)	-103.641 €	-119.761 €	-89.787 €	-93.803 €	-83.631 €
Ingreso y Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Resultado financiero	-	-	-	-	-
Bºantes de Impuestos (BAI)	-103.641 €	-119.761 €	-89.787 €	-93.803 €	-83.631 €
Impuesto sobre sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado después Imp	-103.641 €	-119.761 €	-89.787 €	-93.803 €	-83.631 €

Tabla 28. Cuenta Pérdidas y Ganancias Pesimista. Elaboración propia

En este marco se observa que las previsiones son negativas, ya que en ningún año de los 5 analizados se consigue un beneficio, aunque las pérdidas registradas a partir del segundo año son cada vez menores.

Cuenta de pérdidas y ganancias en un marco **OPTIMISTA**:

Conceptos	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Ventas NETAS	148.418 €	296.835 €	593.670 €	831.138 €	1.122.036 €
Coste de Ventas	100.419 €	177.092 €	330.437 €	462.611 €	624.525 €
Margen bruto/ventas	47.998 €	119.743 €	263.233 €	368.527 €	497.511 €
Alquiler	11.640 €	11.815 €	11.992 €	12.172 €	12.354 €
Sueldos con cargas sociales	102.352 €	146.340 €	179.264 €	228.382 €	274.077 €
Suministros	3.000 €	3.045 €	3.091 €	3.137 €	3.184 €
Publicidad	6.000 €	10.000 €	12.000 €	14.000 €	16.000 €
Seguro de responsabilidad Civil	731 €	742 €	753 €	764 €	776 €
Dotación Amortizaciones	1.727 €	2.248 €	2.339 €	2.860 €	3.381 €
TOTAL	125.450 €	174.190 €	209.439 €	261.315 €	309.772 €
Bºantes Int e Imp (BAII)	-77.452 €	-54.446 €	53.795 €	107.211 €	187.739 €
Ingreso y Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Resultado financiero	-	-	-	-	-
Bºantes de Impuestos (BAI)	-77.452 €	-54.446 €	53.795 €	107.211 €	187.739 €
Impuesto sobre sociedades	0 €	0 €	13.449 €	26.803 €	46.935 €
Resultado después Imp	-77.452 €	-54.446 €	40.346 €	80.409 €	140.804 €

Tabla 29. Cuenta Pérdidas y Ganancias Optimista. Elaboración propia

En este marco los resultados son similares a la cuenta de resultados del escenario realista, pero minimizando las pérdidas y aumentando las ganancias.

9.5 FLUJOS DE CAJA (CASH FLOW)

En este apartado se va a realizar el Cash Flow anual a 5 años vista. Se trata de un estudio muy importante que ayuda a determinar la viabilidad económica del proyecto, ya que se trata de la diferencia entre los cobros y pagos de la empresa en un periodo determinado.

Como formula genérica el Flujo de caja se calcula sumándole al Beneficio Neto las amortizaciones y restándole las inversiones. En las siguientes tablas no se recogen la influencia de las amortizaciones debido a que solamente en este apartado se ha calculado el Beneficio Neto con todos los conceptos menos las amortizaciones, por eso no se van a considerar. Si se hubiera tomado directamente el Beneficio Neto calculado anteriormente en la Cuenta de resultados habría que sumar en Detalles de Ingresos las amortizaciones.

Otro dato importante es que el Impuesto de sociedad del 25% se paga durante el año siguiente a los beneficios obtenidos.

Flujos de caja en un marco **REALISTA**:

Detalles de Ingresos	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Capital Inicial	160.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos por Ventas	134.925 €	269.850 €	539.700 €	755.580 €	1.020.033 €
Total Ingresos	294.925 €	269.850 €	539.700 €	755.580 €	1.020.033 €
Detalles de Salidas	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Inversiones	11.180 €	2.850 €	350 €	2.850 €	2.850 €
Costes Ventas	91.290 €	160.993 €	300.397 €	420.556 €	567.750 €
Alquiler	11.640 €	11.815 €	11.992 €	12.172 €	12.354 €
Mano de Obra	102.352 €	146.340 €	179.264 €	228.382 €	274.077 €
Seguro resp. Civil	731 €	742 €	753 €	764 €	776 €
Suministros	3.000 €	3.045 €	3.091 €	3.137 €	3.184 €
Publicidad	6.000 €	10.000 €	12.000 €	14.000 €	16.000 €
Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	7.466 €	18.427 €
Total Salidas	226.193 €	335.784 €	507.847 €	689.327 €	895.419 €
Saldo NETO	68.732 €	-65.934 €	31.853 €	66.253 €	124.614 €
Saldo ACUMULADO	68.732 €	2.798 €	34.651 €	100.904 €	225.518 €

Tabla 30. Flujo de caja realista. Elaboración propia

En este escenario realista se puede comprobar que los resultados obtenidos son positivos. Cabe destacar que en ningún año de actividad la tesorería se encuentra en

números rojos, lo que significa que no habría que buscar otro tipo de financiación más allá de la establecida. Además, la tendencia de beneficios es creciente.

Flujos de caja en un marco **PESIMISTA**:

Detalles de Ingresos	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Capital Inicial	160.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos por Ventas	67.463 €	134.925 €	269.850 €	377.790 €	510.017 €
Total Ingresos	227.463 €	134.925 €	269.850 €	377.790 €	510.017 €
Detalles de Salidas	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Inversiones	11.180 €	2.850 €	350 €	2.850 €	2.850 €
Costes Ventas	45.654 €	80.496 €	150.199 €	210.278 €	283.875 €
Alquiler	11.640 €	11.815 €	11.992 €	12.172 €	12.354 €
Mano de Obra	102.352 €	146.340 €	179.264 €	228.382 €	274.077 €
Seguro resp. Civil	731 €	742 €	753 €	764 €	776 €
Suministros	3.000 €	3.045 €	3.091 €	3.137 €	3.184 €
Publicidad	6.000 €	10.000 €	12.000 €	14.000 €	16.000 €
Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total Salidas	180.557 €	255.288 €	357.648 €	471.583 €	593.116 €
Saldo NETO	46.906 €	-120.363 €	-87.798 €	-93.793 €	-83.100 €
Saldo ACUMULADO	46.906 €	-73.456 €	-161.255 €	-255.048 €	-338.147 €

Tabla 31. Flujo de caja pesimista. Elaboración propia

Este escenario vemos que es realmente negativo para el proyecto. Es cierto que conlleva gastos a lo largo de los 5 años de estudio que deberían ser ajustados, tales como la mano de obra necesario, horas de los trabajadores, etc. El estado de la tesorería es cada vez peor y con una deuda que no pararía de crecer. Se tendría que declarar la quiebra o buscar otras vías de financiación. Al finalizar el análisis financiero se estudiarán posibles medidas para mejorar este escenario.

Flujos de caja en un marco **OPTIMISTA**:

Detalles de Ingresos	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Capital Inicial	160.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos por Ventas	148.418 €	296.835 €	593.670 €	831.138 €	1.122.036 €
Total Ingresos	308.418 €	296.835 €	593.670 €	831.138 €	1.122.036 €
Detalles de Salidas	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Inversiones	11.180 €	2.850 €	350 €	2.850 €	2.850 €
Costes Ventas	100.419 €	177.092 €	330.437 €	462.611 €	624.525 €
Alquiler	11.640 €	11.815 €	11.992 €	12.172 €	12.354 €
Mano de Obra	102.352 €	146.340 €	179.264 €	228.382 €	274.077 €
Seguro resp. Civil	731 €	742 €	753 €	764 €	776 €
Suministros	3.000 €	3.045 €	3.091 €	3.137 €	3.184 €
Publicidad	6.000 €	10.000 €	12.000 €	14.000 €	16.000 €
Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	13.449 €	26.803 €
Total Salidas	235.322 €	351.883 €	537.886 €	737.365 €	960.569 €
Saldo NETO	73.095 €	-55.048 €	55.784 €	93.773 €	161.467 €
Saldo ACUMULADO	73.095 €	18.047 €	73.831 €	167.603 €	329.070 €

Tabla 32. Flujo de caja optimista. Elaboración propia

En este marco optimista los resultados son muy positivos. Al finalizar el cuarto año de la actividad de la empresa ya habría en la tesorería más capital que la financiación inicial, y durante el año cinco el beneficio aumenta de manera exponencial. Además se refleja una tendencia clara de NO estancamiento y de seguir creciendo.

9.6 BALANCES

Se van a realizar los balances en los tres escenarios vistos anteriormente.

Balance en un marco **REALISTA**:

Concepto	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Total Activo Circulante	68.732 €	2.798 €	34.651 €	100.904 €	225.518 €
Disponible	-	-	-	-	-
Realizable	-	-	-	-	-
Tesorería	68.732 €	2.798 €	34.651 €	100.904 €	225.518 €
Total Activo Fijo	9.453 €	10.055 €	8.066 €	8.056 €	7.525 €
Inmovilizado Materiales	10.500 €	2500	0 €	2.500 €	2.500 €
Inmovilizado Mat Acumulado	10.500 €	13.000 €	13.000 €	15.500 €	18.000 €
Inmovilizado Inmaterial	680 €	350 €	350 €	350 €	350 €
Inmovilizado Inmaterial Acumulado	680 €	1.030 €	1.380 €	1.730 €	2.080 €
Amortizaciones acumuladas	1.727 €	3.975 €	6.314 €	9.174 €	12.555 €
TOTAL ACTIVOS	78.185 €	12.853 €	42.717 €	108.960 €	233.043 €
Total Pasivo Exigible	0 €	0 €	7.466 €	18.427 €	35.628 €
Total Exigible a Corto	0 €	0 €	7.466 €	18.427 €	35.628 €
Entidades Financieras	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	7.466 €	18.427 €	35.628 €
Total Exigible a medio-largo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Hipotecas	-	-	-	-	-
Entidades Financieras	-	-	-	-	-
Patrimonio Neto	78.185 €	12.853 €	35.251 €	90.533 €	197.416 €
Capital	160.000 €	160.000 €	160.000 €	160.000 €	160.000 €
Beneficio	-81.815 €	-65.332 €	22.398 €	55.282 €	106.883 €
Acumulado Bº del año anterior	-	-81.815 €	-147.147 €	-124.749 €	-69.467 €
TOTAL PASIVOS	78.185 €	12.853 €	42.717 €	108.960 €	233.043 €

Tabla 33. Balance Realista. Elaboración propia.

Balance en un marco PESIMISTA:

Concepto	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Total Activo Circulante	46.906 €	-73.456 €	-161.255 €	-255.048 €	-338.147 €
Disponible	-	-	-	-	-
Realizable	-	-	-	-	-
Tesorería	46.906 €	-73.456 €	-161.255 €	-255.048 €	-338.147 €
Total Activo Fijo	9.453 €	10.055 €	8.066 €	8.056 €	7.525 €
Inmovilizado Materiales	10.500 €	2500		2.500 €	2.500 €
Inmovilizado Mat Acumulado	10.500 €	13.000 €	13.000 €	15.500 €	18.000 €
Inmovilizado Inmaterial	680 €	350 €	350 €	350 €	350 €
Inmovilizado Inmaterial Acumulado	680 €	1.030 €	1.380 €	1.730 €	2.080 €
Amortizaciones acumuladas	1.727 €	3.975 €	6.314 €	9.174 €	12.555 €
TOTAL ACTIVOS	56.359 €	-63.401 €	-153.189 €	-246.992 €	-330.622 €
Total Pasivo Exigible	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total Exigible a Corto	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Entidades Financieras	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-	-	-
Total Exigible a medio-largo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Hipotecas	-	-	-	-	-
Entidades Financieras	-	-	-	-	-
Patrimonio Neto	56.359 €	-63.401 €	-153.189 €	-246.992 €	-330.622 €
Capital	160.000 €	160.000 €	160.000 €	160.000 €	160.000 €
Beneficio	-103.641 €	-119.761 €	-89.787 €	-93.803 €	-83.631 €
Acumulado Bº del año anterior		-103.641 €	-223.401 €	-313.189 €	-406.992 €
TOTAL PASIVOS	56.359 €	-63.401 €	-153.189 €	-246.992 €	-330.622 €

Tabla 34. Balance Pesimista. Elaboración propia.

Esta situación es irreal, debido a que al tener activos negativos habría que endeudarse a corto plazo, o en este escenario volver a realizar una aportación. Además, en esta situación habría que ajustar la plantilla, sus horarios o intentar conseguir mayor financiación.

Balance en un marco **OPTIMISTA**:

Concepto	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
Total Activo Circulante	73.095 €	18.047 €	73.831 €	167.603 €	329.070 €
Disponible	-	-	-	-	-
Realizable	-	-	-	-	-
Tesorería	73.095 €	18.047 €	73.831 €	167.603 €	329.070 €
Total Activo Fijo	9.453 €	10.055 €	8.066 €	8.056 €	7.525 €
Inmovilizado Materiales	10.500 €	2500		2.500 €	2.500 €
Inmovilizado Mat Acumulado	10.500 €	13.000 €	13.000 €	15.500 €	18.000 €
Inmovilizado Inmaterial	680 €	350 €	350 €	350 €	350 €
Inmovilizado Inmaterial Acumulado	680 €	1.030 €	1.380 €	1.730 €	2.080 €
Amortizaciones acumuladas	1.727 €	3.975 €	6.314 €	9.174 €	12.555 €
TOTAL ACTIVOS	82.548 €	28.102 €	81.897 €	175.659 €	336.595 €
Total Pasivo Exigible	0 €	0 €	13.449 €	26.803 €	46.935 €
Total Exigible a Corto	0 €	0 €	13.449 €	26.803 €	46.935 €
Entidades Financieras	-	-	-	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	13.449 €	26.803 €	46.935 €
Total Exigible a medio-largo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Hipotecas	-	-	-	-	-
Entidades Financieras	-	-	-	-	-
Patrimonio Neto	82.548 €	28.102 €	68.448 €	148.857 €	289.661 €
Capital	160.000 €	160.000 €	160.000 €	160.000 €	160.000 €
Beneficio	-77.452 €	-54.446 €	40.346 €	80.409 €	140.804 €
Acumulado Bº del año anterior		-77.452 €	-131.898 €	-91.552 €	-11.143 €
TOTAL PASIVOS	82.548 €	28.102 €	81.897 €	175.659 €	336.595 €

Tabla 35. Balance Optimista. Elaboración propia.

9.7 RENTABILIDAD Y CAPACIDAD FINANCIERA

En este apartado se va a realizar un análisis de la rentabilidad financiera del proyecto.

Para establecer la capacidad de atender las obligaciones de pago se va a calcular el **fondo de maniobra**. El fondo de maniobra se define como el activo circulante menos el pasivo circulante, y mide la capacidad de la empresa para desarrollar sus actividades a corto plazo. Si el resultado es positivo es bueno para la empresa.

También se va a calcular el **ratio de liquidez**, el cual se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. Este ratio mide la facilidad de una empresa para atender a los pagos a corto plazo.

Otro ratio a analizar será **ROA**, lo que es lo mismo, la rentabilidad económica. Esto significa que mide el beneficio generado por el activo de la empresa. Se puede calcular utilizando la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{B^o \text{ antes de Interes e Impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

ROE será el último ratio utilizado, el cual sirve para relacionar el beneficio con los recursos necesarios para obtenerlo. Se puede calcular de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$$

Para finalizar el estudio de si la actividad de esta empresa resulta atractiva se han utilizado los siguientes criterios:

- **Valor Actual Neto (VAN):** se trata de un criterio de inversión el cual actualiza las entradas y salidas de dinero y pagos de un proyecto para saber cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.
Para su cálculo, se ha utilizado una tasa de descuento igual a la rentabilidad del bono español a 10 años, que se ha establecido en el 1,5%.
- **Tasa Interna de Rentabilidad (TIR):** es aquella tasa de interés que hace que el VAN sea 0, o lo que es lo mismo, la tasa máxima de interés que hace que el proyecto sea rentable.
- **Pay-back:** se define como el plazo de recuperación de la inversión.

A continuación, se van a mostrar las diferentes tablas con los ratios explicados para los tres escenarios descritos.

RATIOS REALISTA:

Análisis Financiero	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Fondo de maniobra	68.732 €	2.798 €	27.185 €	82.477 €	189.891 €
Ratio de liquidez	-	-	4,64	5,48	6,33
Análisis económico	N	N+1	N+2	N+3	N+4
ROA	<0%	<0%	70%	68%	61%
ROE	<0%	<0%	14%	35%	67%

Tabla 36. Rentabilidades Realista. Elaboración propia.

ANALISIS REALISTA:

REALISTA	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Cash Flow	68.732 €	-65.934 €	31.853 €	66.253 €	124.614 €
Factor de descuento	0,98	0,97	0,95	0,94	0,92
Valor presente	67.716 €	-64.000 €	30.462 €	62.422 €	115.674 €
Suma	212.275 €				
VAN	52275				
TIR	9%				
PAYBACK	5AÑOS				

Tabla 37. Análisis Realista. Elaboración propia

RATIOS PESIMISTA:

Análisis Financiero	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Fondo de maniobra	46.906 €	-73.456 €	-161.255 €	-255.048 €	-338.147 €
Ratio de liquidez	-	-	-	-	-
Análisis económico	N	N+1	N+2	N+3	N+4
ROA	<0%	<0%	<0%	<0%	<0%
ROE	<0%	<0%	<0%	<0%	<0%

Tabla 38. Rentabilidades Pesimista. Elaboración propia.

ANALISIS PESIMISTA:

PESIMISTA	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Cash Flow	46.906 €	-120.363 €	-87.798 €	-93.793 €	-83.100 €
Factor de descuento	0,9852216 7	0,9706617 5	0,9563169 9	0,9421842 3	0,9282603 3
Valor presente	46.213 €	-116.832 €	-83.963 €	-88.370 €	-77.138 €
Suma	-320.090 €				
VAN	-480090				
TIR	-				
PAYBACK	-				

Tabla 39. Análisis Pesimista. Elaboración propia

RATIOS OPTIMISTA:

Análisis Financiero	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Fondo de maniobra	73.095 €	18.047 €	60.382 €	140.801 €	282.136 €
Ratio de liquidez	-	-	5,49	6,25	7,01
Análisis económico	N	N+1	N+2	N+3	N+4
ROA	<0%	<0%	66%	61%	56%
ROE	<0%	<0%	25%	50%	88%

Tabla 40. Rentabilidades Optimista. Elaboración propia.

ANALISIS OPTIMISTA:

OPTIMISTA	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Cash Flow	73.095 €	-55.048 €	55.784 €	93.773 €	161.467 €
Factor de descuento	0,9852216 7	0,9706617 5	0,9563169 9	0,9421842 3	0,9282603 3
Valor presente	72.015 €	-53.433 €	53.347 €	88.351 €	149.883 €
Suma	310.163 €				
VAN	150163				
TIR	21%				
PAYBACK	4 AÑOS				

Tabla 41. Análisis Optimista. Elaboración propia

9.8 CONCLUSIONES FINANCIERAS.

Como ya se ha mencionado, se han realizado las previsiones financieras en tres marcos distintos. Una vez finalizado el análisis nos damos cuenta de que la rentabilidad y viabilidad de la empresa es muy sensible al número de ventas de las camisetas. Por ejemplo, el marco pesimista solo se ha reducido el número de ventas del primer año y posteriormente se han mantenido los porcentajes, y los resultados en este marco han sido de un proyecto NO viable. Por otro lado, los otros dos escenarios analizados han conseguido resultados positivos, lo que anima a la puesta en marcha del proyecto. También hay que mencionar que el escenario realista es de por si conservador.

Si al comienzo de la actividad nos damos cuenta de que se está más cerca del escenario pesimista se deberán reducir los gastos fijos, la contratación prevista de más trabajadores o hacer ajustes en la política de pedidos o precios de las camisetas.

Dentro de esta situación, si se toman estas medidas, sumado a la tendencia en la gráfica de Break- Event Point de reducir los gastos sobre los beneficios, existirá la posibilidad de continuar con la actividad del proyecto y no declararse en quiebra, aun siendo conscientes de la dificultad.

Entre las consideraciones adoptadas para el análisis financiero, se ha asumido que se vende todo lo que se produce. A la hora de poner en marcha la empresa esto será algo utópico, pero mediante las técnicas de retrasar al máximo el tintado de las camisetas para conocer qué es lo que demandan los clientes se intentara cumplir en la medida de lo posible. También se ha considerado que el pago a los proveedores de las camisetas se realizará una vez la empresa reciba el pedido.

Para finalizar, todos los estudios mediante diversas técnicas han sido realizados bajo previsiones. Pasado uno o dos años desde la puesta en funcionamiento de la empresa se podrá saber en qué escenario de los tres se está, y una vez conocido se deberán tomar las decisiones oportunas para conseguir que el proyecto se prolongue en el tiempo

CUARTA PARTE:

FORMALIDADES ADMINISTRATIVAS, PLAN DE EJECUCIÓN Y CONCLUSIONES

10. ASPECTOS FORMALES

10.1 FORMA JURIDICA

Entre las posibles formas jurídicas que se han valorado en este proyecto se encuentran:

-Autónomo: constituye una forma jurídica sencilla. La actividad a realizar es bajo título lucrativo y no existe un mínimo legal para el capital. Sin embargo, la responsabilidad es ilimitada. El riesgo es elevado debido a que el empresario debe responder con su patrimonio a las deudas. Por lo tanto, **se descarta** esta posibilidad.

- Sociedad civil: constituida por un mínimo de dos personas, los cuales firmarán un contrato. El procedimiento es sencillo y en los primeros años no hay que declarar el Impuesto sobre Actividades Económicas. Sin embargo y como en el caso anterior la responsabilidad también es ilimitada. **Se descarta** esta forma jurídica.

- Sociedad anónima SA: es una sociedad cuyo capital deriva de los socios, los cuales no tienen que responder a las posibles deudas. Existe un capital mínimo de 60.000€. No se recomienda para una empresa pequeña o un startup.

-Sociedad de responsabilidad limitada SL: se trata de una de las formas jurídicas más comunes en tiendas online. El número mínimo de socios es de uno. La responsabilidad se limita al capital aportado, siendo este un mínimo de 3000€, lo que constituye una gran ventaja en cuanto al riesgo. Será esta la forma jurídica elegida, siendo el número de socios de 1, lo que constituirá la forma jurídica de la empresa como **SLU**.

10.2 CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD

Para la constitución de la sociedad se han de seguir los siguientes procedimientos.

- Registro del nombre de la sociedad.
Para realizar este paso hay que dirigirse al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social, el cual acredita que el nombre elegido no coincide con otra sociedad existente.
Desde que se concede este certificado existe un plazo de 3 meses para registrarlo ante notario.
- Abrir una cuenta bancaria.
Se deberá abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa con un capital mínimo inicial de 3000 euros. Se emitirá un certificado del ingreso el cual se tiene que presentar en notaria.
- Redacción de los Estatutos Sociales.
Se deben redactar el conjunto de normas que van a regir la empresa.
Debido a su complejidad, se contratará a un abogado para realizar este paso.
- Alta en Hacienda y declaración censal.
Hay que dirigirse a Hacienda para la obtención de un NIF provisional de la sociedad. Una vez asignado, se deberá canjear por el definitivo en un plazo de 6 meses.
Finalmente, se presentará el modelo 036 de la declaración censal y el alta en el Impuesto de Actividades Económicas, indicando cuales van a ser las actividades de la empresa.
- Inscripción en el Registro Mercantil.
La sociedad debe inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia del domicilio social. Se tiene un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución.
- Obtención NIF definitivo.
Una vez realizados todos los pasos anteriores, en hacienda ha de canjearse la tarjeta provisional de NIF por la definitiva.
- Escritura pública de constitución.
La firma de la Escritura pública se realizará ante notario y conlleva un coste, un porcentaje sobre el capital escriturado.

10.3 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

- La seguridad de los trabajadores será básica para la empresa. Al igual que en la gestión en la cadena de suministro, existirá una mentalidad de mejora continua en este aspecto.
- Los trabajadores tendrán el derecho de proponer al gerente cualquier medida que creen oportunas para mejorar sus condiciones. Para ello, deben conocer los riesgos y las medidas de prevención, así como sus responsabilidades.
- Entre las responsabilidades del trabajador se encuentra la higiene en el lugar de trabajo. Cada trabajador deberá tener su puesto de trabajo limpio y ordenado al finalizar cada jornada laboral.
- Se seguirán los procedimientos y las medidas recomendadas en el manual de Seguridad y Salud en el trabajo del Sector textil con el fin evitar posibles accidentes y mejorar las condiciones de trabajo.
- Realización de cursos o talleres en horario laboral sobre Medicina en el trabajo para que los trabajadores sepan actuar en caso de accidente.

11. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

La responsabilidad social corporativa recoge el compromiso ético de la empresa con aquellos con los que se relaciona. Se trata de un documento público que constituye las relaciones de confianza entre la empresa y sus empleados, clientes, proveedores etc.

En el caso de este proyecto, se han elegido las siguientes medidas para formar la política de RSC:

1. Transparencia con clientes y todas las asociaciones que tengan una relación con la empresa.
2. Transparencia en la política medioambiental y de sostenibilidad de los productos utilizados.
3. Residuos y reciclaje. La compañía reutilizara envases, cajas y distintitos productos usados en la fase de producción.

12. CONCLUSIONES

El objetivo final del proyecto ha sido el estudio de la viabilidad de la creación de una empresa online con el fin de ofrecer camisetas de bambú exclusivas debido a un tintado artesanal.

Los objetivos más específicos marcados en el inicio del proyecto, tales como superar la facturación de 500.000 € a partir del tercer año de funcionamiento, conseguir ratios ROA y ROE positivos, creación de puestos de trabajo y prolongar la vida de la empresa, se han conseguido con las previsiones realizadas en el escenario realista y optimista.

Se ha elaborado un estudio de mercado con el fin de justificar razonadamente el crecimiento del negocio online, y un plan de operaciones y financiero que demuestran en dos escenarios distintos la posible **viabilidad** del negocio.

Los principales problemas encontrados han sido el lead time del proveedor de las camisetas y como saber gestionar las devoluciones al tratarse de un negocio online. Con el primero de ellos se ha intentado conseguir una ventaja, la cual reside en saber qué tipo de camisetas se está vendiendo más, y en función de este dato, tintar y finalizar la producción de las camisetas. El segundo de los problemas se va a solucionar gracias a la política que tiene el distribuidor de la empresa MRW para el negocio online de devolver sin coste alguno el pedido en un plazo determinado. Si el cliente no devuelve el producto en ese plazo, la propia empresa de distribución lo recogerá cobrando los gastos de envío correspondientes.

Para un futuro y con el fin de cumplir el objetivo de prolongar la vida de la empresa se estiman medidas como el traslado a otra nave con mayores dimensiones, intentar la extensión a un mercado europeo bajo un análisis previo y asumir la logística de la distribución de los pedidos a nivel nacional. Como medio de publicidad futura, se pretenderá patrocinar eventos deportivos, o en su defecto, organizarlos. Un ejemplo de esta medida sería la organización de una carrera popular con el argumento de incentivar a la población a que posea una cultura sostenible. Esto casa con la empresa, debido al uso de un tejido ecológico y 100% biodegradable y a la política de cuidado medioambiental.

Como conclusión personal, recalcar el aprendizaje obtenido durante el desarrollo de este plan de empresa. Los conocimientos que me ha aportado su elaboración, sumado a los adquiridos durante la realización del Grado en Tecnologías Industriales con especialización en el ámbito de la organización industrial, me han permitido la ejecución de este trabajo con la profundidad y exigencia requerida.

13. BIBLIOGRAFIA

Referencias bibliográficas citadas a lo largo del texto.

- [1] Modaes.es, “Informe de la moda online en España”, *Modaes*, 2018. Disponible en: https://www.modaes.es/files/000_2016/0001publicaciones/pdfs/informe_ecommerce_2018.pdf
- [2] S. Arboleda, “6 principales beneficios de la ropa hecha de bambú”, *Vidamasverde*, 2013. Disponible en: <http://vidamasverde.com/2013/6-principales-beneficios-de-la-ropa-hecha-de-bambu/>
- [3] Hidalgo Aznar, “Evolución reciente del sector textil y de la confección en España”, *Technoindustria*, 24-junio-2016. Disponible en: <https://technoindustria.wordpress.com/2016/06/24/evolucion-reciente-del-sector-textil-y-de-la-confeccion-en-espana/>
- [4] R. Villaécija, “Inditex ganó un 7% más en 2017 y sus ventas online ya son el 10% del total”, *El Mundo*, 14-marzo-2018. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/empresas/2018/03/14/5aa8c0dfe2704e2e538b462b.html>
- [5] BBVA Research, “Situación España 2T 18”, *BBVA*, Abril 2018. Disponible en: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/presentacion-situacion-espana-segundo-trimestre-2018/>
- [6] J. Elcacho, “España, incluida en la lista de países con más problemas de agua del mundo”, *La Vanguardia*, Septiembre 2015. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/natural/20150902/54436175955/espana-lista-wri-paises-problemas-agua.html>
- [7] BOE, Núm. 63, Sec. III, Pág. 18956, “III. Otras Disposiciones”, 15-Marzo-2017. Disponible en: <http://www.industria.ccoo.es/51012eb00e075c78d90a718f03ca93bf000060.pdf>
- [8] INE (Instituto Nacional de Estadística), “Porcentaje de compradores según la edad”. Disponible en: <https://www.ine.es/>

- [9] A. Nuñez-Torrón Stock, “La ropa lidera las compras online de los consumidores españoles”, *Ticbeat*, 12-Marzo-2018. Disponible en: <http://www.ticbeat.com/tecnologias/estadisticas-compra-online-busqueda-consumidores/>
- [10] F. Farled, “Estos son los 25 productos de moda con más éxito del 2017”, *La Vanguardia*, 3-Enero-2018. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/de-moda/moda/20171229/433738845048/los-productos-moda-tendencia-streetstyle-redes-sociales-2017.html>
- [11] P. Fleming, *Hablemos de Marketing Interactivo*, Madrid: ESIC EDITORIAL, 2000.
- [12] J.M Rubio, “Plan de Negocio de una tienda virtual: Proyección de ingresos II”, *Sugerendo*, Enero-2013. Disponible en: <https://www.sugerendo.com/blog/creacion-de-tiendas-online/plan-de-negocio-de-una-tienda-virtual-proyeccion-de-ingresos-ii/>
- [13] J.M Rubio, “Plan de Negocio de una tienda virtual: Proyección de ingresos II”, *Sugerendo*, Enero-2013. Disponible en: <https://www.sugerendo.com/blog/creacion-de-tiendas-online/plan-de-negocio-de-una-tienda-virtual-proyeccion-de-ingresos-ii/>
- [14] Agencia Tributaria, “Tabla de amortización simplificada”, 2018. Disponible en: <https://www.agenciatributaria.es>

Bibliografía utilizada durante el desarrollo del documento.

- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, *Guía de la creación de empresas*. Décima edición. Madrid: Cámara de Madrid, 2004.
- Fundación Cultural Banesto, *Como crear e impulsar su pyme*. España: Price Water House Coopers, 2004.
- González Acedo, J.C., Pérez Aroca, R. *Formación y Orientación laboral*. Tercera Edición. Madrid: Paraninfo, 2016.
- Rodríguez Márquez, A., Nieto, María Jesús, Fernández, Z., Revilla Castejón, A. *Manual de Creación de Empresas. De la oportunidad a la puesta en marcha*. España: Thompson Reuters, 2014.

- P. Fleming, *Hablemos de Marketing Interactivo*, Madrid: ESIC EDITORIAL, 2000.
- Departamento de análisis de Bankinter, “IPC España 2018 y 2019: Previsión de subida”, *Bankinter*. Enero-2018. Disponible en: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/24/previsiones-ipc-espana>
- L.M Mija, “United Colors of Benetton: 6 estrategias del gigante italiano”. *Linkedin*. Marzo-2016. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/united-colors-benetton-6-estrategias-del-gigante-luis-mauricio-mija>
- Hearst España S.L, “Trámites para crear una Sociedad Limitada(SL)”, *Emprendedores*. Noviembre 2015. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-crear-sociedad-limitada-sl>
- Brealey, A. Richard, *Principles of corporate finance*, New York: McGraw-Hill, 1984.
- D. Jones, J. Womack, *Lean thinking*, EDICIONES GESTION 2000, 2012.
- Servicio y ventajas de mrwecommerce. Disponible en: <http://www.mrwecommerce.com/>